

## Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band I

Lutz, Burkart; Schultz-Wild, Rainer; Behr, Marhild von

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lutz, B., Schultz-Wild, R., & Behr, M. v. (1977). *Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 - Band I*. (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101072>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Forschungsberichte aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung  
München

Burkart Lutz – unter Mitwirkung von  
Rainer Schultz-Wild  
und Marhild von Behr

# Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik

Ergebnisse der  
Betriebserhebung 1975 – Bd. I



**campus**

Forschungsberichte aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung  
München





**Burkart Lutz – unter Mitwirkung von  
Rainer Schultz-Wild  
und Marhild von Behr**

# **Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik**

**Ergebnisse der  
Betriebserhebung 1975 – Bd. I**

**campus**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Lutz, Burkart

Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975/unter Mitwirkung von Rainer Schultz-Wild und Marhild von Behr. - Frankfurt/Main, New York, Campus-Verlag.

Band I. 1. Aufl. - 1977.

(Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München)  
ISBN 3-593-88861-0

ISBN 3-593-88861-0

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Copyright 1977 bei ISF München.

Vertrieb: Campus Verlag, 6 Frankfurt 1.

Druck und Herstellung: E. Söllner, 8 München 50.

INHALT

Einleitung	1
I. Die empirische Grundlage:	
Die ISF-Betriebserhebung 1975	13
1. Anlage der Erhebung und Grenzen der Aussagekraft ihrer Befunde	15
a) Der Fragebogen	15
b) Grundgesamtheit und Stichprobe	17
c) Ablauf der Erhebung	19
d) Ungewichtung der Stichprobe	20
e) Zu den Grenzen der Aussagekraft der Befunde	22
2. Indikatoren zur Personalplanung	24
a) Quantitative Personalplanung	25
b) Qualitative Personalplanung	28
c) Personalstatistik	29
d) Institutionalisierung von Personalplanung	30
3. Personalplanung: System oder Werkzeugkasten? - Probleme der Datenaufbereitung und -analyse	32
II. Verbreitung und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung	39
1. Betriebsgröße und Personalplanung	43
a) Die Indikatoren zur Personalplanung: stark steigende Werte mit wachsender Betriebsgröße	43
b) Ausbaustufen von Personalplanung	49

## II

c) Die Ursachen: variierende Grade von Fähigkeit zu und Interesse an Personalplanung	52
2. Branchenzugehörigkeit und Personalplanung	55
a) Methodische Vorbemerkungen: Was heißt Branchenzugehörigkeit?	55
b) Arbeitswirtschaftliche Konstellationen und Bedingungen betrieblicher Personalplanung nach Branchen	62
c) Zu erwartende und tatsächliche Verbreitung betrieblicher Personalplanung	84
3. Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit	99
a) Zur Betriebsgrößenstruktur der Branchen	100
b) Betriebsgröße und Verbreitung von Personalplanung je Branche	102
c) Abschließend: Der entscheidende Einfluß der Betriebsgröße auf Verbreitung und Ausbaustand von Personalplanung	105
III. Zur Entwicklung betrieblicher Personalplanung - Tendenzen und Perspektiven	117
1. Die Entwicklung quantitativer Personalplanung im verarbeitenden Gewerbe zwischen 1965 und 1975	121
a) Methodische Bemerkungen zur Ifo-Erhebung von 1965 und ihrer Vergleichbarkeit mit der ISF-Erhebung von 1975	121
b) Die Ausbreitung schriftlich fixierter Personalpläne in Betrieben unterschiedlicher Größe seit 1965	124
2. Etappen der Durchsetzung betrieblicher Personalplanung: Versuch einer dynamischen Reformulierung des Zusammenhangs zwischen Personalplanung und Betriebsgröße	133

### III

3. Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung	140
a) Die Verbreitung von Unternehmensplänen im Jahre 1975	140
b) Personalplanung und Unternehmensplanung - die Entwicklung im Verarbeitenden Gewerbe von 1965 bis 1975	146
c) Personalpläne und sonstige Unternehmenspläne	151
IV. Kritische Zusammenfassung und Ausblick	157
1. Die wichtigsten bisherigen Ergebnisse	159
a) Die Ausbreitung betrieblicher Personalplanung seit der Mitte der 60er Jahre	159
b) Zur gegenwärtigen Verbreitung von Personalplanung	161
c) Perspektiven der weiteren Entwicklung	164
2. Die Grenzen des "System"-Konzepts von Personalplanung	167
3. Betriebliche Interessenstrukturen und Personalplanungsprofile - erste Analysen	179
a) Quantitative Personalplanung	181
b) Qualitative Personalplanung	184
c) Institutionalisierung von Personalplanung	188
d) Personalstatistik	191
e) Zusammenfassend: Zwei idealtypische Profile von Personalplanung	191

## IV

Anhang I	195
Statistische Probleme und ihre Lösungen	
1. Bildung einer zusammenfassenden Meßgröße "Verbreitungsgrad" bzw. "Ausbau-stand" von betrieblicher Personalplanung	195
2. Schwierigkeiten der Anwendung korrelationsstatistischer Auswertungsverfahren	204
Anhang II	
Tabellen	209
A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße	210
B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen	219

## Einleitung

Betriebliche Personalplanung galt bis weit in die 60iger Jahre hinein als bestenfalls marginaler Tatbestand und wurde allenfalls als solcher im Zusammenhang entweder mit Fragen der Unternehmensplanung oder aber mit Problemen der betrieblichen Personalpolitik behandelt; die große Masse der Literatur zu diesem Thema erschien - recht getreu auch die dann rasch zunehmende Intensität der Diskussion widerspiegelnd - erst nach 1970.

Das gegen Mitte der 60iger Jahre einsetzende und dann rasch zunehmende Interesse an Formen und Techniken, Aufgaben und Problemen betrieblicher Personalplanung war sehr eng mit der generellen Diskussion über den vom technischen Fortschritt ausgelösten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandel und die zu seiner Bewältigung notwendigen Voraussetzungen verbunden. Auf der zweiten internationalen Automationstagung der IG Metall, die 1965 in Oberhausen stattfand<sup>1)</sup>, wurde wohl erstmals vor einer größeren Fachöffentlichkeit die These vertreten, daß langfristige institutionalisierte Personalplanung dazu beitragen könne, die sozialen und beruflichen Konsequenzen technischer Fortschritte zu vermeiden oder doch wenigstens zu vermindern.

---

1) Vgl. G. Friedrich (Hrsg.), Automation - Risiko und Chance, Bd. II, insbesondere S. 795 ff.

Auf der OECD-Konferenz über "Verfahren der innerbetrieblichen Anpassung der Arbeitskräfte an den technischen Fortschritt" 1966 in Amsterdam<sup>1)</sup> wird die Koordinierung von technisch-wirtschaftlichem Wandel und personalpolitischen Anpassungsmaßnahmen bereits in einer größeren Zahl von Berichten und Referaten als Aufgabe von und Anlaß zu betrieblicher Personalplanung beschrieben.

Die Vorstellung, daß betriebliche Personalplanung ein Mittel sei, um bessere Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen bei technisch-organisatorischen Umstellungen durchzusetzen, stand offenkundig auch bei der Entscheidung Parte, in das 1972 novellierte Betriebsverfassungsgesetz explizite Mitwirkungsrechte des Betriebsrats bei personalplanerischen Maßnahmen des Betriebes einzuführen. Personalplanung sei, so heißt es in einem zur gleichen Zeit unter Federführung des Bundesarbeitsministeriums entstandenen Text, die Voraussetzung zu einer besseren "sachlich und zeitlich entsprechenden Anpassung staatlicher und betrieblicher Maßnahmen" bei der Bewältigung der "sich aus dem zu-

---

1) Vgl. OECD (Hrsg.), Methods of adjustment of workers to technical change at the plant level, Abschlußbericht und Materialband, Paris 1967.



nehmenden technischen und organisatorischen Wandel ergebenen sozialen und wirtschaftlichen Probleme".<sup>1)</sup>

Die im gleichen Zusammenhang formulierten Erwartungen an die Wirkungen von betrieblicher Personalplanung waren allerdings noch weiter gespannt, könne und solle sie doch beitragen: zu einer besseren Berücksichtigung der besonderen Einsatzbedingungen des Faktors Arbeitskraft; zur längerfristigen Sicherung und Verbesserung der Rentabilität von Bildungsinvestitionen; zur Vermeidung von Arbeitsmarktungleichgewichten durch vorausschauende Ermittlung von Personalengpässen und Personalüberschüssen; zu einer besseren Abstimmung zwischen Qualifikation und Ansprüchen der Beschäftigten einerseits und ihrem Einsatz und der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze andererseits - kurz dazu, über verbesserte Informations- und Reaktionsmöglichkeit der Unternehmensleitungen wie der Arbeitnehmer Spannungen zu vermindern und auftretende Konflikte zu überwinden.<sup>2)</sup>

Personalplanung wurde also in der bisherigen Diskussion - im Zusammenhang mit oder auch losgelöst von Problemen technisch-organisatori-

---

1) "Betriebliche Personalplanung", Empfehlungen der sozialpolitischen Gesprächsrunde beim Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1972.

2) a.a.O.

schen Wandels - in erster Linie als ein sozialtechnisches Instrument verstanden, dessen gesellschafts- wie wirtschafts- und unternehmenspolitischer Wert sich unmittelbar aus seiner instrumentellen Qualität ergäbe.

Vieles spricht jedoch dafür, daß eine solche bloß sozialtechnische Bewertung und Behandlung betrieblicher Personalplanung nicht ausreicht: Es wäre sicherlich vorschnell, anzunehmen, daß die von der Einführung und Verbesserung betrieblicher Personalplanung erwarteten Effekte - "im Spannungsfeld der unternehmerischen Aufgaben und der Leistungsanforderungen einerseits und den Interessen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer andererseits ... eine optimale Entfaltung und Motivation der Arbeitnehmer (zu) ermöglichen"<sup>1)</sup> - ausschließlich von der technischen und methodischen Qualität der Systeme und Instrumente betrieblicher Personalplanung abhängen.

Weit realistischer ist es, davon auszugehen, daß betriebliche Personalplanung nicht nur - gemäß den eben zitierten Erwartungen - soziale Probleme löst und gesellschaftliche Konflikte überwindet, sondern sehr wohl auch dazu führen kann, Ziel- und Interessenkonflikte auf betrieblicher wie überbetrieblicher Ebene neu entstehen oder in veränderter Form auftreten zu lassen. Hierbei kann es sich sowohl um interne Zielkonflikte betrieblicher Politik (zwischen

---

1) a.a.O. - These 1

verschiedenen Managementfunktionen wie auch zwischen dem Ziel langfristiger Planung und der Notwendigkeit kurzfristig-elastischer Reaktionsfähigkeit) als um Ziel- und Interessenkonflikte zwischen betrieblicher Arbeitskräftepolitik einerseits und öffentlichen Maßnahmen (der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, aber auch der regionalen und sektoralen Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik) andererseits als schließlich um Interessenkonflikte zwischen der Betriebsleitung und den Arbeitnehmern bzw. deren Vertretung handeln.

Unter diesen Umständen kann sich die Aufgabe der Sozialwissenschaft nicht darauf beschränken, durch exemplarische Darstellung besonders weit entwickelter Planungstechniken oder durch Entwurf neuer Planungsmodelle einen Beitrag zur Verbreitung und instrumentellen Weiterentwicklung betrieblicher Personalplanung zu leisten - wie dies bei der großen Mehrzahl der bisher vorgelegten Arbeiten der Fall ist. Mindestens ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger, scheint es zu sein, die in der Realität anzutreffenden Planungsverfahren und Planungsmodelle jenseits ihrer technischen Einzelheiten auf den Zusammenhang der jeweiligen betrieblichen Personalpolitik und der diese bestimmenden Interessen zu beziehen - mit anderen Worten: den Einsatz bestimmter Formen und Methoden betrieblicher Personalplanung als Versuch zur Lösung betriebli-

cher Probleme zu analysieren, deren sozialpolitische Bedeutung nur auf dem Hintergrund der jeweiligen Problemlagen und eventuell alternativer Problemlösungsformen zu beurteilen ist.

Dies wird in einem Forschungsprogramm zu realisieren versucht, an dem eine Arbeitsgruppe des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung seit Ende 1974 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung arbeitet.<sup>1)</sup>

Dieses Forschungsprogramm, das voraussichtlich im Jahre 1978 abgeschlossen sein wird, besteht aus einer Serie von einander ergänzenden und aufeinander aufbauenden Einzelprojekten mit jeweils spezifischen Fragestellungen und diesen entsprechenden, überwiegend qualitativen Erhebungen. Die Mehrzahl der bisher durchgeführten Einzelprojekte betrachtet die rezessionsbedingte

- 
- 1) Die Projektgruppe besteht aus Mira Maase, Hans Gerhard Mendius, Rainer Schultz-Wild und Werner Sengenberger unter Mitwirkung von Burkhard Lutz und zeitweiser Mitarbeit von Marhild von Behr. Diese Projektgruppe bearbeitet außerdem ein Teilprojekt (C 4) des Sonderforschungsbereichs 101 der Universität München - "Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung"; dieses Teilprojekt hat den Entwurf und die Weiterentwicklung eines auf die Erfassung von Segmentationsphänomenen und -folgen abgestellten Arbeitsmarktmodelles zur Aufgabe.

Beschäftigungslage als einen exemplarischen Testfall für die Wirksamkeit und Wirkung betrieblicher Personalplanung; die Erhebungen konzentrierten sich infolgedessen vor allem darauf, die verschiedenen Aspekte betrieblicher Personalpolitik im Konjunkturablauf sowie die Rolle zu erfassen, die hierbei gegebenenfalls betrieblicher Personalplanung zukam.

Parallel hierzu begannen schon sehr bald nach Anlaufen des Forschungsprogramms die Vorbereitungen einer schriftlichen Befragung einer grossen Zahl von Betrieben der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik (unter Ausschluß der Landwirtschaft); die Erhebung selbst wurde - in Zusammenarbeit mit dem Münchner Institut Sozialforschung Brög, das auch die Übertragung der Ergebnisse auf Datenträger vornahm - im letzten Vierteljahr des Jahres 1975 durchgeführt; aus den knapp 2000 beantworteten Fragebögen konnte - Einzelheiten hierzu siehe Kapitel I - durch Gewichtungen zum Ausgleich beabsichtigter wie unbeabsichtigter Stichprobenverzerrungen eine Grundgesamtheit von 1600 Betrieben gebildet werden, die mit gewissen Einschränkungen als repräsentativ für alle Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft mit 50 und mehr Beschäftigten betrachtet werden darf.

Die Ergebnisse dieser "Betriebserhebung 1975" sollten mehreren Zwecken dienen:

Einmal ging es darum, als Grundlage für alle weiteren Erhebungen und Analysen einen möglichst zuverlässigen und differenzierten Überblick über Verbreitung und Ausbaustand von Personalplanung in den wichtigsten Teilen der deutschen Wirtschaft zu erhalten.

Weiterhin dienen die Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 in recht großem Umfange als Materialbasis für speziellere Analysen - meist im Sinne einer sehr fruchtbaren Ergänzung der Befunde stärker qualitativ angelegter Erhebungen in ausgewählten Fallstudienbetrieben.

Endlich sollte - und dies war einer der Gründe, weshalb die Betriebserhebung möglichst bald nach Start des Forschungsprogramms durchgeführt wurde - zumindest die Möglichkeit geschaffen werden, durch Wiederholung einer Befragung zu einem späteren Zeitpunkt Entwicklungstendenzen in Personalpolitik und Personalplanung, vor allem auf dem Hintergrund des in der Zwischenzeit zu erwartenden konjunkturellen Ablaufs, zu erfassen.

Der jetzt vorgelegte Forschungsbericht entspricht dem ersten der eben genannten Zwecke: Eine Reihe von Einzelveröffentlichungen in

Fachzeitschriften<sup>1)</sup> aufnehmend und weiterführend ist es seine Absicht, einen einigermaßen systematischen Überblick darüber zu geben, wie weit Personalplanung in den verschiedenen Teilen der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik verbreitet ist, wie sich dieser Ausbauzustand erklären läßt, welche Entwicklungstendenzen im Hinblick auf betriebliche Personalplanung bestehen, wie Personalplanung mit den übrigen Unternehmensplanungen zusammenhängt und so weiter.

Während ursprünglich - nach Vorlage der ersten Grundauszählungen - angenommen wurde, daß der Ertrag der Betriebserhebung 1975 vor allem in speziellen Analysen einzelner Zusammenhänge und

- 
- 1) Rainer Schultz-Wild, Marhild von Behr, Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung - Erste Ergebnisse einer Repräsentativhebung bei Unternehmen in der Bundesrepublik, in: Personal, 27. Jg., Heft 5, Juli 1976

Rainer Schultz-Wild, Werner Sengenberger, Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung, Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 8, August 1976

Mira Maase, Hans Gerhard Mendijs, Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und der Beteiligung des Betriebsrats, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 9, September 1976

und Sachverhalte zutage treten würde<sup>1)</sup>, wurde schon bei den ersten Arbeiten an einem Überblicksbericht das hohe Interesse einer intensiven, stringenten und differenzierten Gesamtauswertung der Befunde deutlich - was sich dann nicht zuletzt in der Entscheidung niederschlug, den Überblick nicht in Form eines internen Arbeitsberichtes zu erstellen, sondern als Forschungsbericht mit deutlich höherem Anspruch zu veröffentlichen.<sup>2)</sup>

- 
- 1) Beispielhaft hierfür die etwa gleichzeitig mit dem hiermit vorgelegten Forschungsbericht erstellte Arbeit von Rainer Schultz-Wild über Beschäftigungspolitik in der Absatzkrise (Arbeitstitel), die sowohl spezifische (im vorliegenden Bericht nicht dargestellte) Befunde der "Betriebserhebung 1975" als auch Ergebnisse einzelner Betriebsfallstudien zu diesem Thema auswertet.
  - 2) Erste Ergebnisse der "Betriebserhebung 1975" wurden bereits im Sommer 1976 allen Unternehmen zugänglich gemacht, die sich an der Befragung beteiligt hatten. Vgl. Marhild von Behr, Mira Maase, Hans Gerhard Mendius, Rainer Schultz-Wild, Werner Sengenberger, Zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung in der BRD, hektographierter Forschungsbericht, München, Juli 1976. An eine weitere Publikation mußte infolgedessen der Anspruch gestellt werden, gegenüber diesem ersten Überblicksbericht wesentlich Neues zu bringen.



Die dann im Frühsommer 1976 einsetzenden Arbeiten bekräftigten einerseits die Richtigkeit dieser Entscheidung, machten doch die Schritt für Schritt erstellten Auswertungen und Analysen Zusammenhänge mit einer Differenziertheit und Klarheit sichtbar, die ursprünglich angesichts der eher diffusen Resultate der ersten Grundauszählungen kaum zu erwarten waren. Gleichzeitig traten jedoch eine Reihe von datentechnischen und statistischen Schwierigkeiten zutage, auf die im Anhang I näher eingegangen wird; deren Lösung wurde umso dringlicher, je mehr die Analyse erkennen ließ, daß die Praxis betrieblicher Personalplanung keineswegs immer den Charakter eines geschlossenen Systems besitzt, den ihr die einschlägige - aber eben überwiegend normativ orientierte - Literatur nahezu einstimmig zuspricht, daß vielmehr viele betriebliche Situationen und Konstellationen sinnvoll nur erklärt werden können, wenn man akzeptiert, daß Betriebe mit personalplanerischen Maßnahmen in verschiedener Weise auf je verschiedene Bedingungen und Probleme reagieren, so daß die Realität der Personalplanung auch durch die Existenz ganz unterschiedlicher Planungsprofile (und nicht nur unterschiedlicher Ausbaugrade von Planung) gekennzeichnet ist.

Diese Erkenntnis legte eine zweite Entscheidung nahe, nämlich den gesamten Überblick über die Ergebnisse der Betriebserhebung in zwei

Bänden vorzulegen: als Band I wird hiermit veröffentlicht, was mit eher konventionellen datentechnischen Verfahren analytisch geleistet werden konnte; die weiteren, jetzt in Angriff zu nehmenden Analysen sind einem Band II vorbehalten, der voraussichtlich gegen Ende dieses Jahres erscheinen wird.

Bei der Vorbereitung und Erstellung des nunmehr vorgelegten Forschungsberichts waren neben dem Verfasser vor allem beteiligt: Rainer Schultz-Wild, der federführend die Organisation der Betriebserhebung im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung besorgt hatte, sowie Marhild von Behr, die einen ersten internen Arbeitsbericht über die Ergebnisse der Betriebserhebung erstellt hatte und auch noch bei der Anlage und Abstimmung der ersten Tabellensätze beteiligt war. Die Rechenarbeiten wurden überwiegend von ZUMA in Mannheim durchgeführt; Carola Thees-Auslitz, Iffeldorf bei München, und Friedrich Tiemann, Berlin, waren bei der Anlage der Auswertungen beratend beteiligt; Friedrich Tiemann sind auch wichtige Beiträge zur Konzipierung der Auswertungsstrategie zu verdanken, mit deren Hilfe nunmehr die Analysen von Band II vorbereitet werden.

München, Anfang 1977

Der Verfasser

I. Die empirische Grundlage:  
Die ISF-Betriebserhebung 1975



## 1. Anlage der Erhebung und Grenzen der Aussagekraft ihrer Befunde

---

Aus der - einleitend dargestellten - Funktion der Betriebserhebung 1975 im Rahmen des Forschungsprogramms zur betrieblichen Personalplanung ergeben sich sowohl die wesentlichen erhebungstechnischen Charakteristika wie die Grenzen, die der Aussagekraft der so erhebbaren Ergebnisse gezogen sind: Um eine große Zahl von Betrieben mit vertretbarem Aufwand zu erreichen, stand nur eine schriftliche Umfrage zur Debatte; um ausreichend hohe Rücklaufquoten sowie Vollständigkeit und Zuverlässigkeit der Beantwortung sicherzustellen, durfte der Fragebogen nur eine begrenzte Zahl von Fragen enthalten, mußte weitgehend standardisierte Antwortmöglichkeiten vorgeben und sich auf Informationen konzentrieren, die von der jeweils ausfüllenden Stelle im Betrieb ohne längere Recherchen geliefert werden konnten.

Die Erhebung wurde vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung zusammen mit dem Münchner Institut Sozialforschung Brög durchgeführt.

### a) Der Fragebogen

Der Fragebogen konzentrierte sich vor allem auf fünf Arten von Informationen:

- (1) Generelle betriebliche Strukturmerkmale (wie Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Rechtsform, regionale Lage, Unternehmensverflechtung u.ä.);
- (2) die jährliche Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung von 1970 bis 1974;
- (3) Daten zur Belegschaftsstruktur und Personalsituation (insbesondere Qualifikations- und Altersstruktur der Belegschaft, Ausländeranteil, Rekrutierungsengpässe, Fluktuation u.ä.);
- (4) Planungsaktivitäten in den verschiedenen Unternehmensbereichen (Investition, Produktion, Personal, Forschung u.ä.) und Zeithorizonte schriftlicher Pläne;
- (5) Einzelheiten der Personalplanung und Personalpolitik (Differenzierung und Zeithorizont der Personalpläne; Nutzung spezieller personalpolitischer Instrumente und Maßnahmen wie Personalbeurteilung, Arbeitsplatzbeschreibung oder Nachfolgeplanung; Institutionalisierung von Personalplanung und hierarchische Stellung des Personalwesens).

Die unter (4) genannten Fragen wurden so angelegt, daß die Antworten der Betriebe möglichst mit den Ergebnissen einer 1965 durchgeführten

Untersuchung des Ifo-Instituts München zur Verbreitung von Unternehmensplanung vergleichbar waren.<sup>1)</sup>

#### b) Grundgesamtheit und Stichprobe

Da - wie durch die Ergebnisse voll bestätigt - anzunehmen war, daß betriebliche Personalplanung mit einiger Gewißheit erst ab einer bestimmten Mindestbetriebsgröße anzutreffen ist, da weiterhin der größte Teil der in der Bundesrepublik bestehenden Unternehmen nur wenige Arbeitskräfte beschäftigt, lag es nahe, die Grundgesamtheit auf die verhältnismäßig wenigen mittleren, größeren und großen Unternehmen (mit wenigstens 50 Beschäftigten) zu beschränken, die den weitaus größeren Teil der Beschäftigten auf sich konzentrieren.

Die Beschränkung auf "Unternehmen" implizierte im übrigen auch eine wirtschaftssystematische Eingrenzung der Grundgesamtheit, indem die Wirtschaftsabteilungen 8 und 9 (Öffentlicher Dienst und Organisationen ohne Erwerbscharakter) der amtlichen "Systematik der Wirtschaftszweige" ausgeklammert blieben, da das Forschungsprogramm auftragsgemäß nur die private Wirtschaft

---

1) Vgl. Gerstenberger, W., Nerb, G., Schittenhelm, S., "Unternehmerische Urteile und Antizipation über den Bedarf an Arbeitskräften", in: IAB-Mitteilungen 9/1969, S. 671 ff.

abdecken sollte. Die Wirtschaftsabteilung 0 (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) wurde wegen der zu erwartenden sehr geringen Bedeutung für die Fragestellung nicht berücksichtigt.

Gemäß den Ergebnissen der Arbeitsstättenzählung von 1970<sup>1)</sup> bestand die so definierte Grundgesamtheit aus gut 40 000 Unternehmen (etwa 2 % aller 1970 gezählten Unternehmen), in denen 1970 etwas über 13 Millionen Arbeitskräfte (das sind über 60 % aller Arbeitskräfte in der Privatwirtschaft) beschäftigt waren.

Mangels einer zuverlässigen Adressenliste aller Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten mußte diese Grundgesamtheit zur Stichprobenbildung nochmals undefiniert und mit einer regelmäßig veröffentlichten Liste von sogenannten "Großunternehmen" gleichgesetzt werden.<sup>2)</sup> In dieser Liste sind sämtliche Betriebe enthalten, die wenigstens eine der folgenden Bedingungen erfüllen:

- o eine Beschäftigtenzahl von mindestens 200;
- o ein Stammkapital von mindestens DM 500.000;
- o einen Jahresumsatz von mind. DM 5.000.000.

1) Vgl. Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 1974, Tab. XI A 1, S. 184 - 187.

2) Handbuch der Großunternehmen, Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt 1974.



Aus dieser Grundgesamtheit wurde eine nach 15 Branchen (Wirtschaftsabteilungen bzw. -unterabteilungen) disproportional geschichtete, innerhalb der Branchen aber zufällige Stichprobe gezogen; dieses Verfahren war notwendig, um für alle Wirtschaftsabteilungen und die Wirtschaftsunterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes, unabhängig von ihrer tatsächlichen Stärke, ausreichende Mindestbesetzung zu sichern.<sup>1)</sup>

### c) Ablauf der Erhebung

Im Spätsommer 1975 wurden 3500 nach diesem Verfahren ausgewählte Betriebe angeschrieben und um Ausfüllung des Fragebogens gebeten.

Von den angeschriebenen Adressen erwiesen sich gut 10 % als eindeutig nicht der Grundgesamtheit zugehörig; von den verbleibenden Adressaten hatten 54 % rund drei Monate nach Versand und bis zu dreimaliger Mahnung den beantworteten Fragebogen zurückgeschickt.

Da insgesamt eine Stichprobengröße von 2000 notwendig erschien, wurde im Herbst 1975 eine zwei-

---

1) Tatsächlich zeigte sich, daß - gleiche Verteilung der Antwortquote auf Betriebsgrößenklassen vorausgesetzt - diese Adressenliste zwar einerseits in gewissem Umfang Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten enthält, andererseits jedoch deutlich zuungunsten mittlerer Betriebe verzerrt ist. Zur hierdurch notwendigen Gewichtung siehe d).

te Stichprobe von 600 Betrieben gezogen und angeschrieben, bei denen etwa gleiche Ausfall- und Rücklaufquoten wie bei der ersten Stichprobe zu verzeichnen waren.

Insgesamt standen nach Abschluß der Erhebung Daten aus rund 1900 Betrieben zur Verfügung - von denen allerdings 300 weniger als 50 Arbeitnehmer beschäftigen und infolgedessen nur mehr zu Vergleichszwecken Berücksichtigung finden konnten.

#### d) Umgewichtung der Stichprobe

Die rund 1600 (genau: 1619) Betriebe (Unternehmen) mit mehr als 50 Beschäftigten, die den Fragebogen ausgefüllt hatten, konnten aus zwei Gründen nicht als für die Grundgesamtheit repräsentativ betrachtet werden, so daß entsprechende Umgewichtungen notwendig wurden:

- o Einmal hatte die Stichprobe, wie bereits gesagt, die einzelnen Branchen (Wirtschaftsabteilungen und -unterabteilungen) disproportional berücksichtigt;
- o zum anderen waren größere und große Betriebe (vermutlich sowohl wegen einer Verzerrung der Betriebsgrößenstruktur der Adressenliste, wie wegen größenspezifisch variierenden Rücklaufquoten) deutlich überproportional vertreten.

Die Stichprobe wurde demzufolge auf der Grundlage der kombinierten Branchen- und Betriebsgrößenstruktur der Grundgesamtheit gemäß den Ergebnissen der Arbeitsstättenzählung von 1970 umgewichtet.

Durch die Gewichtung wurde insbesondere der Anteil der Wirtschaftsabteilung 1 (Energie, Wasserversorgung und Bergbau) sehr stark und der Anteil der Wirtschaftsabteilungen 5 und 6 (Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie Kreditinstitute und Versicherungsgewerbe) sowie der Unterabteilungen 20 und 21 (Chemische Industrie, Mineralölverarbeitung und Kunststoff-, Gummi-, Asbestverarbeitung) stark vermindert und der Anteil der Wirtschaftsabteilung 4 (Handel) sowie der Unterabteilungen 24 und 27 (Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau und Leder-, Textil-, Bekleidungsindustrie) erheblich erhöht.

Zugleich reduzierte sich durch die Umgewichtung der Anteil der größeren und großen Betriebe in der Stichprobe deutlich zugunsten von Klein- und Mittelbetrieben.

Stellen Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten in der ungewichteten Stichprobe 12,7 %, so sinkt ihr Anteil durch die Gewichtung auf 3,3 % ab. Tatsächlich beschäftigten die in der Stichprobe enthaltenen Betriebe 1975 fast 1,5 Millionen Arbeitskräfte; diese Zahl sinkt durch die Umgewichtung auf knapp 0,5 Millionen.

Abgesehen davon, daß die Gewichtungskoeffizienten mangels aktuelleren Materials die Verhältnisse von 1970 abbilden und die zwischen 1970 und 1975 eingetretenen Veränderungen in der Grundgesamtheit unberücksichtigt lassen, kann die gewichtete Stichprobe im wesentlichen als für

die Gesamtheit der rund 40 000 Betriebe der gewerblichen Wirtschaft mit 50 und mehr Beschäftigten repräsentativ betrachtet werden.

e) Zu den Grenzen der Aussagekraft der Befunde

Daß standardisierte Befragungen - insbesondere dann, wenn sie schriftlich erfolgen und sich an einen sehr heterogenen Adressatenkreis richten - nur Befunde mit begrenztem Aussagegewert liefern können, ist eine banale Feststellung. Dennoch scheint es sinnvoll, auf drei spezielle, mit dem Erhebungsverfahren unauflöslich verknüpfte Schwächen des vorliegenden Datenmaterials hinzuweisen:

(1) Eine Reihe von Daten - darunter so zentrale Informationen wie etwa das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein schriftlich fixierter Personalpläne - können die tatsächlichen betrieblichen Verhältnisse nur unscharf abbilden:

Wird zum Beispiel die Frage, ob schriftlich fixierte Personalpläne bestehen, bejaht, so besagt dies noch nichts über den Grad der Verbindlichkeit dieser Planung; wird die Existenz eines speziellen Personalplanungsgremiums bejaht, so besagt dies noch nichts darüber, wie oft der betreffende Ausschuß zusammentritt und welchen realen Einfluß er auf die Personalpolitik des Betriebes besitzt; usf.

(2) Wichtige Aspekte der betrieblichen Personalpolitik wie auch der für Personalplanung relevanten betrieblichen Bedingungen und Verhältnisse konnten nicht durch schriftlich beantwortbare standardisierte Fragen abgedeckt werden; es verbleiben somit Informationslücken, die allenfalls durch Hilfskonstruktionen oder Ersatzindikatoren überbrückt werden können.

Wichtige nichterhebbare Fakten sind zum Beispiel das tatsächliche Qualifikationsniveau der Belegschaft oder die Stellung des Betriebs auf dem Arbeits- oder Absatzmarkt u.ä.; hilfsweise können hierfür allenfalls Informationen wie Anteil der Facharbeiter an den Arbeitern oder Durchschnittsfluktuation in den letzten fünf Jahren und Saisonabhängigkeit der Beschäftigung herangezogen werden, ohne daß auch nur eine dieser Hilfsgrößen in einer wirklich eindeutigen Beziehung zu dem eigentlich interessierenden Sachverhalt stünde.

(3) Endlich sind einige der erhobenen Daten in dem Sinne ambivalent, daß sie in verschiedenen Betrieben unterschiedliche, wenn auch jeweils dort eindeutige Sachverhalte anzeigen:

Ein typisches Beispiel hierfür ist die von rund 50 % der befragten Betriebe gemachte Angabe, daß die oberste Leitung des Personal- und Sozialwesens in der Unternehmensspitze läge. Hinter dieser Angabe können sich zwei grundverschiedene Situationen verbergen (die dann jeweils auch grundlegend andere institutionelle Bedingungen für Personalplanung bezeichnen), nämlich einerseits die vermutlich weitaus häufigere Situation, in der im Rahmen einer funktional wenig ausdifferenzierten Führungsstruktur die oberste Entscheidungskompetenz in Per-

sonalfragen als Nebenzuständigkeit bei einem Mitglied der Unternehmensleitung liegt, und andererseits die Existenz eines besonderen Ressorts Personalpolitik in Vorstand oder Geschäftsleitung.

Diese Tatsachen zwingen zu erheblicher Vorsicht bei der Interpretation einzelner Werte und legen ein analytisches Vorgehen nahe, das - soweit möglich - mehrere Dimensionen nach- oder nebeneinander zu betrachten erlaubt.

## 2. Indikatoren zur Personalplanung

Die ersten Schritte der Datenaufbereitung konzentrierten sich - nach der Lösung des Repräsentativitätsproblems - darauf, eine Serie von Indikatoren zu definieren, mit denen sich das durchschnittliche Personalplanungsverhalten irgendwelcher Gruppen von Betrieben beschreiben läßt. Diese Indikatoren - die aufgrund der erhebungstechnischen Charakteristika der Befragung natürlich nur bestimmte Aspekte der betrieblichen Personalplanung und personalpolitischen Praxis abbilden - konzentrieren sich vor allem auf vier Tatbestände:

- a) Die Existenz schriftlich fixierter Personalpläne, ihre Differenzierung nach Beschäftigungstengruppen und die Zeiträume ihrer Geltung - kurz als quantitative Personalplanung bezeichnet.

- b) Die Nutzung von Instrumenten qualitativer Personalplanung - Arbeitsplatzbeschreibung, Personalbeurteilung, Nachfolgeplanung und Karriereplanung - insgesamt und für verschiedene Beschäftigtengruppen - kurz als qualitative Personalplanung bezeichnet.
- c) Art der im Betrieb aufbereiteten Personalinformation - kurz: Personalstatistik.
- d) Institutionalisierungsgrad von Personalplanung und hierarchische Stellung der Personalpolitik - kurz: Institutionalisierung von Personalplanung.

Für die Gesamtheit der befragten Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten liefern die hauptsächlichlichen Indikatoren aus diesen vier Gruppen folgende Werte:<sup>1)</sup>

a) Quantitative Personalplanung

(1) Schriftlich fixierte Personalpläne waren 1975 in 42 % aller Betriebe ("Betrieb" bezeichnet hier und im folgenden stets, sofern nicht anders angegeben, Unternehmen mit 50 und mehr

- 
- 1) Zu einem ersten Überblick über zentrale Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 siehe auch Rainer Schultz-Wild, Marhild von Behr, Zur Verbreitung betrieblicher Personalplanung, in: Personal, 27.Jg., Heft 5, Juli 1976 und Marhild von Behr u.a., Zur Verbreitung und Institutionalisierung betrieblicher Personalplanung in der BRD, hektographierter Forschungsbericht, Juli 1976

Beschäftigten) anzutreffen. Personalplanung ist allerdings deutlich weniger verbreitet als Investitions-, Produktions- und Absatzplanung. Die Planungshäufigkeit (Anteil der Betriebe mit schriftlich fixierten Plänen) beträgt für Investitionen 62 %, für Produktion und Absatz jeweils rund 50 %. Nur bei Forschung und Entwicklung (die nur für einige Wirtschaftszweige von Bedeutung sind) ist die Planungshäufigkeit (18 % für die Gesamtheit der Betriebe) deutlich geringer.

(2) Personalpläne gelten zumeist nur für relativ kurze Zeiträume bis zu einem Jahr. Mehrjährige Pläne sind ausgesprochen selten:

Personalpläne für einen Zeitraum von	bestehen in ... % aller Betriebe
bis zu 3 Monaten	11
von 4 bis 12 Monaten	30
von 2 bis 3 Jahren	5
von 4 und mehr Jahren	4

Wie sich aus dem Vergleich zwischen dem Anteil aller Betriebe mit Personalplanung (42 %) und der Summe der Häufigkeit von Plänen verschiedener zeitlicher Dauer (50 %) ergibt, hat eine Minderheit von Betrieben Pläne für verschiedene Zeiträume aufgestellt. Die "Planungsintensität" (Zahl der Pläne mit unterschiedlichem Planungshorizont je Betrieb mit schriftlich



fixierten Plänen) beträgt im Bereich der Personalplanung 1,20 und liegt damit etwas niedriger als bei Investitions-, Absatz- sowie Forschungs- und Entwicklungsplanung (jeweils 1,23).

(3) In der Mehrzahl der Betriebe, die schriftlich fixierte Personalpläne besitzen, sind diese nicht nach Beschäftigtengruppen differenziert; dies ist lediglich bei 17 % aller Betriebe (rund zwei Fünftel der Betriebe mit schriftlichen Personalplänen) der Fall.

Relativ am häufigsten bestehen Personalpläne für Tarifangestellte; etwas weniger häufig für ausser tarifliche Angestellte und Facharbeiter:

Beschäftigtengruppe	Anteil der Betriebe mit schriftlichen Plänen für die betreffende Beschäftigtengruppe
Tarifangestellte	14 %
AT-Angestellte	13 %
Facharbeiter	13 %
Auszubildende	11 %
angelernte Arbeiter	10 %
ungelernte Arbeiter	9 %

Während die große Mehrheit der Betriebe, die nach Beschäftigtengruppen differenzierte Personalpläne besitzen, solche Pläne für Angestellte und Facharbeiter erstellt, ist dies nur bei gut der Hälfte für angelernte und ungelernte Arbeiter der Fall.

Hinzu kommt, daß für Angestellte (und insbesondere für außertarifliche Angestellte) längere Planungszeiträume deutlich häufiger sind als für Lohnempfänger und hier wiederum vor allem als für Nichtfacharbeiter: Von den schriftlichen Plänen für angelernte und ungelernte Arbeiter gilt ein knappes Drittel nur für wenige Monate und nur gut jeder zehnte für mehr als vier Jahre. Bei außertariflichen Angestellten hingegen sind Pläne für vier und mehr Jahre fast doppelt so häufig wie kurzfristige Pläne.

#### b) Qualitative Personalplanung

Die Instrumente, die der qualitativen Personalplanung zuzurechnen sind, finden sich - selbst beschränkt auf einzelne, als besonders wichtig betrachtete Personalgruppen - ebenso wie quantitative schriftliche Pläne nur in einer Minderheit von Betrieben.

(1) Arbeitsplatzbeschreibungen haben 41 % aller Betriebe erstellt - und zwar vor allem für die Tätigkeiten von Tarifangestellten (30 %) und außertariflichen Angestellten (28 %); Arbeitsplatzbeschreibungen für Lohnempfänger sind sehr viel seltener (15 %).

(2) Personalbeurteilung führen 38 % aller Betriebe durch, wiederum vor allem für Tarifangestellte (31 %), vor Lohnempfängern (25 %) und AT-Angestellten (24 %).

(3) Nachfolgeplanungen bestehen in 28 % aller Betriebe, und zwar vor allem für außertarifliche Angestellte (23 %, gegenüber 16 % für sonstige Angestellte und nur 9 % für Lohnempfänger).

(4) Karriereplanung ist besonders selten und nur in 6 % aller Betriebe, auch hier wieder am ehesten für außertarifliche Angestellte (3 % gegenüber nur gut 2 % für sonstige Angestellte), anzutreffen.

### c) Personalstatistik

Die Mehrzahl der Betriebe bereitet regelmäßig Daten über die Struktur ihrer Belegschaft auf, wenngleich eine starke Minderheit, nämlich 38 %, keine Personalstatistik führt.

Personalinformationen beschränken sich allerdings in den meisten Fällen auf wenige Daten:

(1) Die Dauer der Betriebszugehörigkeit wird am häufigsten (in 53 % aller Betriebe) erfaßt.

(2) Eine recht große Minderheit von Betrieben informiert sich ferner regelmäßig über Altersaufbau (33 %) und derzeit ausgeübte Tätigkeit (30 %) ihrer Belegschaft.

Für die recht große Häufigkeit, mit der sich die Betriebe Informationen über Betriebszugehörigkeit, Alter und ausgeübte Tätigkeit ihrer Beschäftigten aufbereiten, spielt sicherlich die Tatsache eine wichti-

ge Rolle, daß diese Daten ja in jedem Falle seit einigen Jahren jährlich an die Rentenversicherungsträger gemeldet werden müssen; erstaunlich ist allerdings, daß bisher nur ein Teil der Betriebe von der Möglichkeit Gebrauch macht, diese Daten als Grundlage einer eigenen Personalstatistik zu nutzen.

(3) Qualifikationsrelevante Informationen über Berufsausbildung, Schulbildung sowie abgeschlossene Fort- und Weiterbildung ihrer Belegschaftsmitglieder besitzt nur eine geringe (von 11 % bei Schulbildung bis 19 % bei Berufsausbildung variierende) Zahl von Betrieben.

(4) Noch seltener werden in den Betrieben statistische Aufschreibungen über frühere Tätigkeiten der Arbeitnehmer (auch im gleichen Betrieb) geführt.

d) Institutionalisierung von Personalplanung

- (1) Die Leitung des Personal- bzw. Sozialwesens wird in den befragten Betrieben wahrgenommen:

In der Führungsspitze	bei 49 %
auf der oberen Führungsebene	bei 27 %
auf der mittleren oder unteren Führungsebene	bei 18 %.

Der Rest hat überwiegend diese Frage nicht beantwortet.

Dort, wo die Leitung des Personal- bzw. Sozialwesens in der Führungsspitze liegt, sind allerdings zwei in

ihrer Bedeutung für Personalpolitik und vor allem Personalplanung ganz unterschiedlich zu bewertende Situationen möglich: Entweder wird - wie noch zu zeigen, ist dies vor allem in kleinen Betrieben der Fall - personalpolitische Verantwortung als Nebenaufgabe von einem Mitglied der Betriebs- bzw. Unternehmensleitung wahrgenommen, dessen hauptsächliches Aufgabengebiet technischer oder kaufmännischer Natur ist; oder ein Mitglied von Vorstand, Geschäftsleitung etc. ist überwiegend für Personalpolitik zuständig, repräsentiert also die personalpolitische Unternehmensfunktion im obersten Führungsgremium. Letzteres ist offensichtlich nur bei einer kleinen Minderheit der Betriebe der Fall, in denen die Leitung des Personalwesens als in der Führungsspitze liegend gemeldet wird.

(2) Ein Gremium, das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt, besteht nur in einem knappen Viertel (23 %) der befragten Betriebe. Sofern ein solches Gremium besteht, ist in ihm überwiegend auch der Betriebsrat vertreten, allerdings nur selten in Parität mit Unternehmensvertretern:

Der Betriebsrat ist in einem besonderen Gremium für Personalplanungsfragen:

nicht vertreten	in 6 %
minderheitlich vertreten	in 14 %
paritätisch vertreten	in 3 %

aller befragten Betriebe.

Von je 10 Personalplanungsgremien ist also eines paritätisch zusammengesetzt, während in zweien der Betriebsrat nicht vertreten ist.<sup>1)</sup>

### 3. Personalplanung: System oder Werkzeugkasten? - Probleme der Datenaufbereitung und -analyse

Jeder Versuch, mit den vorstehend beschriebenen Indikatoren zur betrieblichen Personalplanung nunmehr gemäß dem an sich naheliegendsten analytischen Vorgehen, Ausbaustand, Art bzw. Niveau der Personalplanung in Gruppen von Betrieben zu beschreiben, die sich voneinander durch angebbare Merkmale oder Merkmalskonstellationen unterscheiden, stößt auf ein Problem, das auf systematische Weise zu diesem Zeitpunkt nicht lösbar ist. Dieses Problem läßt sich in analysetechnischer Perspektive auf die Frage reduzieren, in welchem Verhältnis die einzelnen Indikatoren - von der Existenz schriftlich fixierter Personalpläne bis zur regelmäßigen Aufbereitung von Informationen über einen bestimmten Tatbestand - zueinander stehen: Sind sie völlig unabhängig voneinander oder aber über eine mehr oder minder stringente Beziehung miteinander verknüpft? Und für welche Gruppen von Indikatoren trifft gegebenenfalls Unabhängigkeit oder Verknüpfung jeweils zu?

Betrachtet man die Literatur zur betrieblichen Personalplanung, so scheint die Antwort eindeutig und zwar im Sinne einer sehr stringenten Verknüpfung aller durch die verschiedenen Indikatoren abgedeckten As-

---

1) Ausführliche Analysen hierzu finden sich in (4)

pekte und Tatbestände miteinander. Betriebliche Personalplanung wird hier ganz überwiegend als ein mehr oder minder in sich geschlossenes System verstanden, das in einem Prozeß schrittweiser Durchsetzung traditionelle Formen betrieblicher Personalpraxis verdrängt, die intuitiv oder bürokratisch-kasuistisch strukturiert waren. Systematische betriebliche Personalplanung ist in dieser Perspektive eine Art "Aggregatzustand" betrieblicher Personalpolitik, der sich von früheren Zuständen ebenso scharf und eindeutig absetzen läßt, wie dies etwa im Hinblick auf die betriebliche Rentabilitäts- und Kostenrechnung für die Existenz oder Nicht-Existenz eines modernen betrieblichen Rechnungswesens gilt.

Demgemäß lassen sich dann auch - wie dies in Kapitel III mit aller notwendigen Vorsicht versucht werden soll - die Häufigkeitswerte der einzelnen Personalplanungsindikatoren als Meilensteine auf einer Zeitachse abbilden, von der angenommen werden kann, daß sie jeder Betrieb früher oder später, langsamer oder rascher passiert:

Ein erster Meilenstein bestünde in der Aufbereitung von Personalinformationen (ihn haben bereits 58 % aller Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten hinter sich gelassen).

Weitere, nahe beieinanderliegende Meilensteine wären die Erstellung schriftlich fixierter Personalpläne (42 %) und die Durchführung von Arbeitsplatzbeschrei-

bungen (41 %) bzw. von Personalbeurteilung (38 %) für irgendeine Personalgruppe.

Recht weit in der Zukunft hingegen lägen für die meisten Betriebe noch Meilensteine wie die Durchführung von Karriereplanung (6 %) und die Erstellung von schriftlichen Personalplänen für vier und mehr Jahre (4 %).

Die Akzeptierung der Systemhypothese bedeutet eine datentechnische und analytische Arbeitserleichterung, die nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Besagt sie doch nichts anderes, als daß hochgradige Kovarianz aller Indikatoren angenommen werden darf und es infolgedessen zulässig ist, anstelle der Vielzahl von einzelnen Indikatorwerten eine einzige globale Meßgröße - Verbreitungsgrad bzw. Ausbauniveau betrieblicher Personalplanung in der jeweiligen Gruppe von Betrieben - zu setzen. Mit dieser Meßgröße als abhängiger Variablen können dann beliebige Merkmale und Merkmalskonstellationen als unabhängige Variable in Beziehung gesetzt werden.

In den folgenden Kapiteln werden zwei derartige globale Meßgrößen verwendet:

- o Einmal als Leitindikator die Häufigkeit schriftlich fixierter Personalpläne beliebiger Geltungsdauer;



- o zum anderen ein Gesamtindex, in dem jeweils einzelne Werte aus den vier vorstehend genannten Indikatorengruppen zusammengefaßt werden.

Einzelheiten zur Begründung und Berechnung dieser beiden Meßgrößen sind in Anhang I zu finden.

Nicht zuletzt deshalb liegt den folgenden Analysen - vor allem in den Hauptkapiteln II und III - mehr oder minder stillschweigend und selbstverständlich ein der Systemhypothese folgendes Verständnis von Personalplanung zugrunde. Eben diese Analysen machen jedoch an vielen Punkten deutlich, daß diese Hypothese nur begrenzten Geltungsanspruch erheben kann und insofern dringend durch eine andere Hypothese ergänzt werden muß, die durch den "Werkzeugkasten"-Begriff gekennzeichnet sei. Die Systemhypothese ist - so wird sich in den folgenden Kapiteln erweisen - sicherlich nicht ganz unrealistisch, sondern erfaßt wesentliche Momente von Verbreitung und Durchsetzung systematischer betrieblicher Personalplanung. Sie negiert jedoch andere Momente, die sich ihrerseits nur interpretieren lassen, wenn man annimmt, daß betriebliche Personalplanung keinen grundlegend neuartigen Zustand betrieblicher Personalpolitik darstellt, sondern vielmehr ein Satz von Instrumenten ist, deren sich der einzelne Betrieb je nach Interesse und Möglichkeit (die Differenzierung von Interesse an und Möglichkeit zu Personalplanung wird vor allem in Kapitel II eine wichtige Rolle spielen) bedient.

Während gemäß der Systemhypothese die Verwendung eines bestimmten Instruments betrieblicher Personalplanung - zum Beispiel die Erstellung schriftlich fixierter Personalpläne - einen starken Druck darauf auslöst, auch andere Instrumente (zum Beispiel im Bereich qualitativer Personalplanung) einzusetzen, ist dies gemäß der Werkzeugkasten-Hypothese in keiner Weise der Fall. Gemäß dieser Hypothese ist es vielmehr sehr wohl denkbar, daß der eine Betrieb sich - nicht nur vorübergehend, sondern auf Dauer - damit begnügt, schriftlich fixierte Personalpläne (vielleicht nur für eine bestimmte Beschäftigtengruppe) aufzustellen, jedoch sehr wohl auf qualitative Personalplanung völlig verzichten kann, während zum Beispiel ein anderer Betrieb seit längerer Zeit Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt hat und Personalbeurteilung oder Nachfolgeplanung durchführt, ohne daß das Fehlen quantitativer Personalplanung überhaupt als Manko spürbar würde.

Die partielle Legitimität zweier einander logisch ausschließender Erklärungshypothesen hat weitreichende Konsequenzen auch für das statistische und aufbereitungstechnische Vorgehen:

Insoweit die Systemhypothese realistisch ist - genauer gesagt: im Zusammenhang mit Fragestellungen, deren Erkenntnisinteresse mit der Systemhypothese kompatibel ist - stellt die Reduzierung des Systems der Indikatoren zur Personalplanung auf einen Leitindikator oder einen Gesamtindex eine sehr große

und legitime Arbeitserleichterung dar, die bestimmte Analysen und Interpretationen überhaupt erst möglich macht.

Insoweit jedoch Aspekte der Realität interessieren, denen die Systemhypothese nicht, wohl aber die Werkzeugkasten-Hypothese gerecht wird, ist das Arbeiten mit Leitindikator oder Gesamtindex völlig unververtretbar. Hier käme es dann vielmehr darauf an, das relative Gewicht der einzelnen personalplanerischen Aktivitäten (und nicht die Erhöhung oder Reduzierung eines synthetischen Indexwertes) als Zielgröße der Analyse zu wählen; nunmehr interessiert nicht mehr das allgemeine Niveau personalplanerischer Aktivitäten, sondern vielmehr - wenn möglich sogar unabhängig vom Niveau - deren spezielles Profil.

Hierdurch werden nun freilich Probleme der statistischen Aufbereitung aufgeworfen, für die bisher noch keine wirklich befriedigende Lösung gefunden werden konnte; diese Probleme hängen vor allem damit zusammen, daß die meisten Informationen, auf denen die Indikatoren zur Personalplanung beruhen, auf der Ebene des einzelnen Betriebs lediglich binär ausgeprägt sind und in parametrischer Ausprägung (nämlich als Verteilungsparameter) erst in Form von Aggregatdaten existieren und somit eine unproblematische Anwendung der üblicherweise zur Analyse großer und komplexer Datenmengen benutzten korrelationsstatistischen Verfahren (und der ihnen entsprechenden Rechenprogramme) verbieten.

Die Konsequenzen dieses Sachverhalts für das Vorgehen bei der Auswertung und Aufbereitung des Materials sind in Anhang I (unter 2.) etwas ausführlicher dargestellt. An dieser Stelle genügt es zu sagen, daß allein schon aus diesen Gründen eine Privilegierung der Systemhypothese in einer ersten Aufbereitungsetappe legitim war, während der Forschungsbericht II aller Voraussicht nach weitgehend von der Werkzeugkasten-Hypothese beherrscht sein wird - deren mögliche Bedeutung schon im letzten Kapitel dieses Berichts exemplarisch verdeutlicht wird.

## II. Verbreitung und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung



Ob ein Betrieb Personalplanung betreibt oder nicht und wie er sein Planungsinstrumentarium ausgebaut hat - dies kann im Prinzip auf zwei Ursachen zurückgeführt werden, nämlich einmal auf das Interesse des Betriebs an systematischer Planung von Personaldisposition und Personalpolitik und zum anderen auf seine Fähigkeit, die entsprechenden Maßnahmen durchzuführen und Instrumente einzusetzen.

Im Zuge der Betriebserhebung 1975 wurde eine Reihe von Informationen über die jeweiligen betrieblichen Verhältnisse und Bedingungen beschafft, von denen zumindest Hinweise dafür und indirekte Aufschlüsse darüber erwartet werden können, wie hoch das Interesse des betreffenden Betriebs an und seine Fähigkeit zu systematischer Personalplanung sind. Der Versuch, betriebliche Personalplanungsaktivitäten aus den Konstellationen solcher "arbeitswirtschaftlicher Kennziffern" (wie z.B. durchschnittliche Fluktuationsrate; Ausländeranteil an der Belegschaft; Anteil der Facharbeiter an den Arbeitern; Anteil der Lohn- und Gehaltssumme am Umsatz u.ä.) zu erklären, muß jedoch so lange scheitern, solange die im vorstehenden (siehe hierzu Kap. I.3.) dargestellten statistischen Probleme nicht gelöst sind.

Deshalb bleibt zum gegenwärtigen Zeitpunkt nichts anderes übrig, als die befragten Betriebe nach den üblicherweise in sozialwissen-

schaftlichen Analysen als unabhängige Variable benutzten Merkmalen - vor allem Größe und Branchenzugehörigkeit - zu aggregieren; zu prüfen, ob zwischen diesen Merkmalen und den verschiedenen Indikatoren zur Personalplanung mehr oder minder enge und eindeutige Zusammenhänge bestehen; und dann zu fragen, ob und inwieweit diese Zusammenhänge ihrerseits dadurch erklärbar sind, daß sich in Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit jeweils ganz bestimmte Konstellationen arbeitswirtschaftlicher Bedingungen sozusagen bündeln, die in spezifischer Weise Fähigkeit zu bzw. Interesse an Personalplanung begründen.

Dies geschieht im folgenden zunächst - und wie sich zeigen wird, mit großer Eindeutigkeit der Ergebnisse - für die Betriebsgröße; dann - mit wesentlich weniger aussagekräftigen Resultaten - für die Branchenzugehörigkeit. Dies legt in einem letzten Abschnitt die Frage nahe, inwieweit nicht auch die unterschiedliche Ausprägung von personalplanerischen Aktivitäten im Durchschnitt der Branchen durch deren jeweilige Betriebsgrößenstruktur erklärbar sind, so daß im eigentlichen Sinne branchenspezifische Effekte für Verbreitung und Ausbaustand von Personalplanung allenfalls noch residuell nachweisbar wären.



## 1. Betriebsgröße und Personalplanung

- a) Die Indikatoren zur Personalplanung: stark steigende Werte mit wachsender Betriebsgröße

Generell läßt sich sagen, daß betriebliche Personalplanung umso häufiger vorkommt und umso besser ausgebaut ist, je größer die Belegschaftszahl eines Betriebes ist.

Dieser Zusammenhang gilt durchgängig für alle eben dargestellten Indikatoren über den Ausbaustand betrieblicher Personalplanung. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wichtigsten Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße.

Schriftlich fixierte Personalpläne bestehen:

- o nur in einer Minderheit von Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten,
- o jedoch in praktisch allen Betrieben mit mehr als 2000 Beschäftigten.

Mehrjährige Personalpläne sind:

- o in Betrieben mit weniger als 1000 Beschäftigten fast inexistent;
- o in der Mehrzahl von Betrieben mit mehr als 5000 Beschäftigten anzutreffen.

Tabelle 1: Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgrößen (Anteil der Betriebe mit entsprechenden Maßnahmen in % - Betriebe bis unter 50 Beschäftigte ungewichtet, sonst gewichtet)

	1 - 10	10 - 50	50 - 200	200 - 500	500 - 1000	1000-2000	2000-5000	15000 u.m.	Gesamt gew. 50 u.m. Besch.
<u>Schriftliche Personalpläne vorhanden:</u>									
insgesamt	13,9	25,3	37,0	49,1	67,6	73,5	93,5	93,5	42,1
für 4 Jahre und mehr	0,0	1,6	1,9	6,5	9,1	19,8	13,3	54,4	3,7
für einzelne Beschäftigtengruppen	2,3	6,2	13,3	22,1	34,1	47,4	53,0	74,1	17,1
<u>Es werden durchgeführt:</u>									
Personalbeurteilung	13,9	22,5	32,5	46,2	67,3	73,0	85,2	83,6	38,0
Arbeitsplatzbeschreibung	13,9	22,2	35,8	48,8	66,0	77,0	78,1	87,3	40,7
Karriereplanung	2,3	1,5	5,2	7,5	8,1	9,9	29,3	25,6	6,2
Nachfolgeplanung	6,9	22,2	24,6	36,0	38,9	45,4	75,6	67,8	28,3
<u>Personalinformationen werden regelmäßig aufbereitet über:</u>									
irgendwelche Tatbestände	16,3	33,1	53,7	66,0	80,5	92,4	90,3	85,5	58,3
Betriebszugehörigkeit	9,3	28,8	49,3	57,3	72,1	84,7	81,6	85,5	52,9
Altersaufbau	4,7	17,5	26,9	41,7	63,9	75,7	88,6	77,4	32,9
Berufsausbildung	7,0	10,1	18,6	16,8	22,8	18,2	37,9	59,0	18,9
früher ausgeübte Tätigkeit in diesem Unternehmen	0,0	5,1	6,6	7,4	11,9	3,8	11,4	9,6	7,1
<u>Für Personalplanungsfragen besteht ein bes. Gremium:</u>									
ohne Beteiligung des Betriebsrats	4,7	3,9	5,1	4,6	8,2	8,6	18,1	21,1	5,5
mit Beteiligung des BR	0,0	8,9	14,7	22,1	29,1	30,6	28,9	41,1	17,1

Nach Beschäftigtengruppen differenzierte Personalpläne bestehen:

- o kaum in Betrieben unter 200 Beschäftigten;
- o nur in einer Minderheit von Betrieben mit 200 bis 2000 Beschäftigten;
- o in der Mehrzahl der Betriebe mit mehr als 2000 Beschäftigten.

Arbeitsplatzbeschreibungen für Angestellte besitzen:

- o nur ein Viertel der Betriebe mit 50 bis 200 Beschäftigten;
- o gut ein Drittel der Betriebe mit 200 bis 500 Beschäftigten;
- o gut die Hälfte der Betriebe mit 500 bis 2000 Beschäftigten;
- o die große Mehrheit aller Betriebe mit mehr als 2000 Beschäftigten.

Personalbeurteilung für irgendeine Beschäftigtengruppe wird durchgeführt:

- o nur in einer Minderheit der Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten;
- o in einer deutlichen Mehrheit der Betriebe mit 500 bis 2000 Beschäftigten;
- o in nahezu allen Betrieben mit mehr als 2000 Beschäftigten.

Nachfolgeplanung für außertarifliche Angestellte besteht:

- o nur in wenigen Betrieben unter 200 Beschäftigten;
- o bei gut einem Drittel der Betriebe mit 200 bis 2000 Beschäftigten;
- o bei mehr als zwei Drittel aller Betriebe mit mehr als 2000 Beschäftigten.

Karriereplanung wird fast nur (ganz überwiegend lediglich für AT-Angestellte) in Betrieben mit mehr als 2000 Beschäftigten, und auch hier nur in jedem vierten Betrieb, durchgeführt.

Detailliertere Informationen über die Belegschaftsstruktur werden meist nur in Großbetrieben regelmäßig erhoben und aufbereitet.

Statistiken über Bildung und Ausbildung der Beschäftigten werden geführt:

- o in nennenswertem Maße erst in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten;
- o mehrheitlich erst in Betrieben mit über 5000 Beschäftigten.

Ein besonderes Gremium für Personalplanungsfragen besteht:

- o nur in einem Viertel der Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten;

- o in etwa zwei Fünftel der Betriebe mit 500 bis 2000 Beschäftigten;
- o in der Mehrheit der Betriebe mit mehr als 5000 Beschäftigten.

Der Gesamtindex zur Personalplanung erreicht in den Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten nur einen Wert von 44,9; er steigt dann von einer Betriebsgrößenklasse zur anderen um jeweils 15 Punkte - wobei der sowohl absolut wie relativ größte Unterschied zwischen zwei benachbarten Betriebsgrößen am Grenzwert von 500 Beschäftigten besteht (+ 20,7 Punkte bzw. 34 % des niedrigeren Wertes).

Tabelle 2 stellt den Gesamtindex sowie die einzelnen Faktorwerte für die Betriebsgrößenklasse dar.

An dem Anstieg des Gesamtindex von einer Größenklasse zur anderen sind die Einzelfaktoren jeweils mit verschiedenem Gewicht beteiligt. Dies zeigt sich sehr deutlich, wenn man ihre Anteile am Indexwert vergleicht.

Beim Überschreiten der Schwelle von 1000 Beschäftigten wie von 5000 Beschäftigten ist die Zunahme des Faktors "quantitative Personalplanung" besonders wichtig, wo nicht ausschlaggebend; beim Überschreiten der Schwelle von 2000 Beschäftigten hingegen spielt die Zunahme des Faktors "qualitative Personalplanung" eine besonders wichtige Rolle. Faßt man die beiden restlichen Faktoren - institutionelle und statistische Voraussetzungen von Personalplanung -

**Tabelle 2:** Index zur Personalplanung nach Betriebsgröße

	Zahl der Beschäftigten						Gesamt
	50 bis unter 200	200 bis unter 500	500 bis unter 1000	1000 bis unter 2000	2000 bis unter 5000	5000 und mehr	
(N gewichtet)	(1226)	(257)	(76)	(29)	(21)	(7)	(1616)
Faktor 1 quantitative Planung	52,2	77,7	110,8	140,7	159,8	222,0	62,9
Faktor 2 qualitative Planung	49,0	69,2	90,2	102,6	134,2	132,2	56,6
Faktor 3 institutionelle Regelung	24,6	29,9	44,0	44,3	58,9	70,0	22,6
Faktor 4 Personal- statistik	53,7	66,0	80,5	92,4	90,3	85,5	58,3
Gesamtindex	44,9	60,7	81,4	95,5	110,8	127,4	50,1

Faktor 1 = Summe der Häufigkeiten von "schriftl. Personalpläne vorhanden", "Personalpläne für 4 u. mehr Jahre", "spezielle Personalpläne für einzelne Beschäftigtengruppen".

Faktor 2 = Doppelter Durchschnitt der Häufigkeit der vier Einzelmaßnahmen

Faktor 3 = Häufigkeit der Existenz von Personalplanungsausschüssen

Faktor 4 = Häufigkeit der Aufbereitung von Personalinformationen

zusammen, so zeigt sich eine besonders charakteristische Bewegung: Während ihr Gewicht zunächst von 27 % bei der Schwelle von 200 Beschäftigten auf 35 % bei der Grenze von 500 Beschäftigten deutlich ansteigt, nimmt es im folgenden über 22 % und 17 % bis 8 % wieder kontinuierlich ab.

#### b) Ausbaustufen von Personalplanung

Faßt man die einzelnen Indikatoren wie den Gesamtindex und seine Faktoren zusammen, so werden deutliche Schwellwerte der Betriebsgröße sichtbar, die jeweils bei 500, bei 2000 und bei 5000 liegen:

(1) Betriebe unter 500 Beschäftigten haben allenfalls für kurze Zeiträume schriftlich fixierte Personalpläne, die in aller Regel nicht nach Beschäftigtengruppen differenziert sind.

Personalbeurteilung und Arbeitsplatzbeschreibung bestehen nur in einer Minderheit von Fällen und dann meist nur für einzelne Beschäftigtengruppen. Nachfolgeplanung ist verhältnismäßig selten, Karriereplanung fast nicht anzutreffen. Personalstatistiken werden, wenn überhaupt, allenfalls über Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit geführt. Ein besonderes Gremium für Personalplanungsfragen ist selten.

Das gesamte Instrumentarium betrieblicher Personalplanung ist also in Betrieben dieser Größe wenig verbreitet und bleibt, soweit vorhanden, rudimentär.

(2) Betriebe mit 500 bis 2000 Beschäftigten haben demgegenüber in der Regel schriftlich fixierte Perso-

nalpläne, jedoch ganz überwiegend nur für kürzere Planungszeiträume (bis zu einem Jahr). Die Pläne sind verhältnismäßig häufig, aber nicht in der Mehrheit der Fälle nach Beschäftigtengruppen differenziert.

Arbeitsplatzbeschreibungen und Personalbeurteilungen sind vielfach, aber noch nicht allgemein praktizierte Instrumente der betrieblichen Personalpolitik.

Nachfolgeplanung wird verhältnismäßig häufig, Karriereplanung noch sehr selten betrieben.

Personalstatistiken werden nahezu generell, aber ganz überwiegend nur für wenige Daten wie Altersaufbau, Betriebszugehörigkeit und derzeitig ausgeübte Tätigkeit geführt.

Ein besonderes Gremium für Personalplanungsfragen besteht nur in einer Minderheit von Betrieben.

In Betrieben dieser Größe ist Personalplanung weit verbreitet, beschränkt sich jedoch im Regelfalle auf ein relativ einfaches, leicht handhabbares Instrumentarium.

(3) Erst in Betrieben über 5000 Beschäftigte ist voll ausgebaute Personalplanung die Regel.

Hier liegen praktisch überall nach Beschäftigtengruppen differenzierte schriftlich fixierte Personalpläne



vor, die in der Mehrzahl der Fälle mehrjährig angelegt sind.

Personalbeurteilung und Arbeitsplatzbeschreibung sind zumindest für einzelne Personalgruppen fast überall anzutreffen; Nachfolgeplanung wird sehr häufig und Karriereplanung immerhin schon in nennenswertem Umfang betrieben.

In der Personalstatistik wird eine größere Zahl von arbeitsplatz- oder arbeitskraftbezogenen Daten erhoben und aufbereitet.

In der Mehrzahl der Betriebe besteht ein besonderes Gremium, das sich mit Personalplanungsfragen beschäftigt.

Die Existenz solcher Schwellwerte, die jeweils in sich recht geschlossene "Ausbauzustände" von Personalplanung gegeneinander abgrenzen, spricht eindeutig für den Realitätsgehalt der in Kapitel I so genannten "Systemhypothese": Personalplanung stellt sich insofern als ein geschlossenes System personalpolitischer Verfahrensweisen dar, das sich - zum Beispiel mit variierender Betriebsgröße - in der Bundesrepublik verschieden schnell durchgesetzt hat, bzw. durchzusetzen im Begriff ist. Im Kapitel III wird dann auch - immer gemäß der Systemhypothese - der Versuch gemacht, die hier definierten Schwellwerte als Etappen der Durchsetzung und Ausbreitung betrieblicher Personalplanung zu definieren.

c) Die Ursachen: variierende Grade von Fähigkeit zu  
und Interesse an Personalplanung

Der sehr enge Zusammenhang zwischen Betriebsgröße einerseits, Verbreitung und Ausbaustand von Personalplanung andererseits läßt sich auch ohne nähere Analyse auf die kombinierte Wirkung von mit Betriebsgröße steigender Fähigkeit zu und steigendem Interesse an Personalplanung plausibel erklären.

(1) Ganz überwiegend bestehen erst in Betrieben einer gewissen Größe die notwendigen institutionellen, sachlichen und personellen Voraussetzungen für Personalplanung - insbesondere in Form eines quantitativ und qualitativ zureichend ausgebauten Personalmanagements, das dann auch dank seiner hierarchischen Stellung in der Lage ist, personalpolitische Gesichtspunkte in die allgemeine Unternehmenspolitik einzubringen.

Dies läßt sich sehr gut durch die hierarchische Stellung der Leitung des Personal- und Sozialwesens demonstrieren:

In der Mehrzahl der Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten liegt die Verantwortung für die betriebliche Personalpolitik als Nebenaufgabe bei der Betriebs- bzw. Unternehmensleitung, die sich zur Personalverwaltung untergeordneter Dienststellen bedient.

Erst in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten wird ein selbständiges Personalmanagement auf der oberen Führungsebene zur Regel, während bei Betrieben mit 200 bis 1000 Beschäftigten sehr unterschiedliche Formen

der hierarchischen Stellung des Personalwesens nebeneinander bestehen.

Oberhalb der Schwelle von 1000 Beschäftigten nimmt dann mit steigender Betriebsgröße die Zahl der Fälle rasch zu, in denen die Leitung des Personalwesens wiederum - jetzt aber als selbständige Managementaufgabe - in der Führungsspitze liegt.

Indizien in die gleiche Richtung liefern auch Existenz und Zusammensetzung von Personalplanungsausschüssen:

Ein besonderes Gremium für Personalplanungsfragen mit Beteiligung des Betriebsrats besteht praktisch unabhängig von der Betriebsgröße in etwa 30 Prozent aller Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten; die Häufigkeit solcher Gremien ist also nach Überschreitung einer Mindestgröße kaum mehr größenabhängig. Hingegen steigt mit wachsender Größe die Zahl der Betriebe, die einen Personalplanungsausschuß ohne Beteiligung des Betriebsrats, d.h. ausschließlich für managementinterne Zwecke, eingerichtet haben, kontinuierlich von 5 % (Betriebe mit weniger als 500 Beschäftigten) bis über 20 % (Betriebe mit mehr als 5000 Beschäftigten).

Während ja Personalplanungsausschüsse mit Beteiligung des Betriebsrats auch aufgrund einer Initiative der Arbeitnehmervertreter zustande gekommen sein können, darf die Existenz eines solchen Ausschusses ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertreter als recht zuverlässiger Indikator für das Bestehen eines eigenständigen, ausreichend organisierten Personalmanagements gewertet werden. 1)

- 1) Zu den möglichen Gründen für geringe Beteiligung des Betriebsrates an Ausschüssen in Großbetrieben siehe vor allem auch Mira Maase, Hans Gerhard Mendius, Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und der Beteiligung des Betriebsrats, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 9, September 1976.

(2) Nun ist jedoch der skizzierte Zusammenhang zwischen Betriebsgröße, Ausbaustand sowie hierarchischer Stellung des Personalwesens und Verbreitung von Personalplanung - also die Bedeutung der Fähigkeit zu Personalplanung für deren Verbreitung - sicherlich nicht unabhängig davon, daß eben mit wachsender Betriebsgröße auch die Notwendigkeit zu systematischer, vorausschauender Personaldisposition steigt.

Mit wachsender Zahl von Beschäftigten wird es - stets unter sonst gleichen Bedingungen - einem Betrieb immer weniger möglich, die Durchsetzung einheitlicher personalpolitischer Grundsätze nur durch Entscheidungen von Fall zu Fall, ad hoc und ad personam sicherzustellen. Um Rekrutierung und Einsatz, Bewertung und Auslese der Beschäftigten zu steuern, sind formalisierte Instrumente notwendig, die den personalpolitischen Instanzen die verbindliche Durchsetzung personalwirtschaftlicher Prinzipien und zuverlässige Rückmeldung hierüber gewährleisten. Insofern sind Fähigkeit zu und Interesse an systematischer Personalplanung sehr eng miteinander verbunden.

(3) Dieser Zusammenhang wird noch dadurch verstärkt, daß Großbetriebe wegen ihrer Größe sowohl dazu befähigt wie veranlaßt sind, auch ihre Absatz-, Produktions- und Investitionspolitik zunehmend langfristig planend zu betreiben, und daß Personalpläne nicht zuletzt auch dazu notwendig sind, personalpo-

litische Entscheidungen und Strategien mit den anderen betrieblichen Politiken abzustimmen.<sup>1)</sup>

Diese weitgehende Parallelität von Befähigung zu und Interesse an betrieblicher Personalplanung erklärt denn auch, daß - wie weiter unten noch zu zeigen - zwischen Betriebsgröße und Personalplanung ein Zusammenhang besteht, der exzeptionell hoch ist.

## 2. Branchenzugehörigkeit und Personalplanung

### a) Methodische Vorbemerkungen: Was heißt Branchenzugehörigkeit?

Während die Belegschaftszahl eines Betriebes, wie gezeigt, recht treffsichere Rückschlüsse auf den jeweiligen Ausbaustand von Personalplanung zuläßt, ist es allenfalls sehr begrenzt möglich, eine unmittelbare Beziehung zwischen der Zugehörigkeit eines Betriebes zu einer Branche und seinen personalplanerischen Aktivitäten herzustellen.

Hierfür gibt es eine ganze Reihe von Gründen, unter denen vor allem drei etwas eingehender behandelt seien, nämlich: (1) Grenzen des Aussagewerts der Branchensystematik; (2) das Fehlen eines direkten logisch plausiblen bzw. evidenten Bezugs zwischen dem für die Branchenzugehörigkeit ausschlaggebenden Produkttyp einerseits und den Bedingungen

---

1) Siehe Einzelheiten hierzu in Kapitel III.

für Personalplanung andererseits; (3) endlich die Tatsache, daß die logisch zu vermutenden oder empirisch nachzuweisenden Beziehungen nicht, wie im Falle der Betriebsgröße, eindeutig gleichsinnig, sondern divergierend, ja zum Teil gegenläufig sind.

Hinzu kommt ferner, daß - worauf unter 3. noch einzugehen ist - die Betriebsgrößenstruktur der Branchen stark differiert, so daß Betriebsgrößeneffekte in erheblichem Maße die Brancheneffekte überlagern können.

(1) Aus erhebungstechnischen Gründen war es notwendig, die Branchenzugehörigkeit nach einer verhältnismäßig groben Systematik abzufragen, die sich im wesentlichen an die einstellige Gliederung nach Wirtschaftsabteilungen der amtlichen "Systematik der Wirtschaftszweige" anlehnt und nur im Verarbeitenden Gewerbe die Wirtschaftsunterabteilungen gesondert auswies. Die von der Erhebung erfaßten sieben Wirtschaftsabteilungen (die drei restlichen Abteilungen der amtlichen Statistik, nämlich Landwirtschaft und zugehöriges, öffentlicher Dienst und Organisationen ohne Erwerbscharakter wurden nicht in die Erhebung einbezogen) stellen zumeist ein recht heterogenes Konglomerat von Wirtschaftszweigen ganz unterschiedlicher Größenstruktur, Produktionsweisen usf. dar.

Deshalb scheint es sinnvoll, anhand der Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung 1970 für alle Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten die Zusammensetzung

dieser sieben Wirtschaftsabteilungen nach den wichtigsten Unterabteilungen und Wirtschaftszweigen (zwei- und dreistellige Systematik) kurz zu skizzieren.

## 1 - Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau

Von den gut 0,5 Mio. Beschäftigten der mittleren und größeren Betriebe dieser Wirtschaftsabteilung entfallen über 40 % auf den Steinkohlenbergbau, über 20 % auf Energieerzeugung und -verteilung und knapp 15 % auf Betriebe, die der "Energiewirtschaft ohne ausgeprägtem Schwerpunkt" zugeordnet sind.

## 2 - Verarbeitendes Gewerbe (ohne Bergbau)

Diese Wirtschaftsabteilung stellt mit rund 8 Mio. Arbeitskräften in den Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten rund die Hälfte der Grundgesamtheit der Untersuchung. Zu ihr gehört die Gesamtheit der Industrie mit Ausnahme von Energiewirtschaft und Bergbau (Wirtschaftsabteilung 1) sowie - gemessen an den Beschäftigtenzahlen - etwa die Hälfte des Handwerks (dessen Rest überwiegend der Wirtschaftsabteilung 3 zugehört). Es darf angenommen werden, daß der größere Teil des Handwerks dieser Wirtschaftsabteilung wegen seiner spezifischen Betriebsgrößenstruktur nicht zur Grundgesamtheit der Untersuchung gehört.

Bei den meisten der 9 Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes reduziert die Begrenzung der Grundgesamtheit auf mittlere und größere Betriebe die Zahl der Beschäftigten um weit weniger als 20 %. Stärkere Strukturveränderungen treten durch die Ausklammerung von Betrieben unter 50 Beschäftigten nur in zwei Unterabteilungen auf: Im Holz-, Papier- und Druckgewerbe, in bezug auf die besonders kleinbetrieblich strukturierte Holzverarbeitung, deren Anteil sich von 42 % auf 31 % reduziert; und vor allem im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe im Hinblick auf die ganz überwiegend handwerklichen Wirt-

schaftszweige der Herstellung von Backwaren und der Schlachtereien, die jeweils knapp ein Viertel der Beschäftigten der Unterabteilung stellen, in der Grundgesamtheit jedoch fast nicht mehr vertreten sind.

### 3 - Baugewerbe

Die ca. 1,1 Mio Beschäftigten dieser Wirtschaftsabteilung in mittleren und größeren Betrieben konzentrieren sich eindeutig auf das Bauhauptgewerbe, wohingegen im Ausbau- und Bauhilfsgewerbe fast nur Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten anzutreffen sind.

### 4 - Handel

Während in der gesamten privaten Wirtschaft die Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten rund 60 % aller Beschäftigten stellen, sind es in dieser Wirtschaftsabteilung nur 36 % (= 1,3 Mio). Das Gewicht der Klein- und Kleinstbetriebe (unter 50 Beschäftigten) ist im Einzelhandel mit ziemlich genau zwei Drittel deutlich größer als im Großhandel, wo diese Betriebe nur gut die Hälfte der Beschäftigten stellen. Dementsprechend ist auch bei den mittleren und größeren Betrieben der Anteil von Einzel- und Großhandel praktisch ausgeglichen, während in den kleinen und kleinsten Handelsbetrieben der Einzelhandel bei weitem überwiegt.

### 5 - Verkehr, Nachrichtenübermittlung

In dieser Wirtschaftsabteilung dominieren nach Ausschaltung der Klein- und Kleinstbetriebe eindeutig die beiden öffentlichen Großunternehmen Bundesbahn und Bundespost, die zusammen fast drei Viertel aller Beschäftigten in mittleren und größeren Betrieben stellen und nicht von der Betriebserhebung erfaßt wurden. Der Rest (rund 0,3 Mio) verteilt sich auf Straßenverkehr, Schifffahrt, Speditionsgewerbe sowie öffentlichen Nahverkehr.



## 6 - Kreditinstitute, Versicherungsgewerbe

In dieser Wirtschaftsabteilung stellen mittlere und größere Betriebe mit gut 0,5 Mio Arbeitskräften 80 % aller Beschäftigten; knapp zwei Drittel hiervon entfallen auf die Kreditwirtschaft, gut ein Drittel auf das Versicherungsgewerbe.

## 7 - Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen

In dieser Wirtschaftsabteilung ist die Dominanz kleiner und kleinster Betriebe noch stärker ausgeprägt als im Handel: Betriebe mit zwei bis neun Beschäftigten stellen hier über die Hälfte aller Arbeitskräfte der Wirtschaftsabteilung (gegenüber nur einem guten Drittel im Handel). Die 0,55 Mio Beschäftigten der mittleren und größeren Betriebe gehören sehr verschiedenen strukturierten Wirtschaftszweigen an, unter denen vor allem zu nennen sind: Wäscherei- und Reinigungsgewerbe mit 26 %; Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe mit 15 %; Verlags-, Literatur- und Pressewesen mit 14 %; Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermögensverwaltung mit 9 %.

Festzuhalten ist also, daß die Begrenzung der Grundgesamtheit auf Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten in den einzelnen Wirtschaftszweigen zu ganz verschiedener quantitativ-qualitativer Selektion führte.

Die Wirtschaftsabteilung Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau ist in der Grundgesamtheit fast voll enthalten.

Im Verarbeitenden Gewerbe sowie bei Kreditinstituten und Versicherungsgewerbe sind jeweils etwa 80 % der Beschäftigten in der Grundgesamtheit enthalten, wobei im einen Falle eine deutliche Strukturver-

schiebung zuungunsten des Handwerks und im anderen Falle eine leichte Strukturverschiebung zuungunsten des Versicherungswesens erfolgt.

Sehr viel kleiner ist der in der Grundgesamtheit enthaltene Ausschnitt der anderen Wirtschaftsabteilungen; er variiert hier zwischen etwa der Hälfte bei Baugewerbe und Verkehrswirtschaft (ohne Bundesbahn und Bundespost), über ein gutes Drittel beim Handel, bis zu einem knappen Viertel bei den Dienstleistungen. Entsprechend größer ist dann meist auch die strukturelle Verzerrung: So gehen im Baugewerbe nur ganz vereinzelte Betriebe des Ausbau- und Bauhilfsgewerbes in die Grundgesamtheit ein; im Handel tritt eine deutliche Verschiebung zugunsten des Großhandels ein; bei Verkehr und Nachrichtenübermittlung tritt der Straßenverkehr in seinem Gewicht stark zurück; bei den Dienstleistungen sind in der Grundgesamtheit wichtige Wirtschaftszweige, die sich übrigens durch sehr spezifische Qualifikations- und Personalstruktur kennzeichnen, weit schwächer vertreten als in der gesamten Wirtschaftsabteilung (Gesundheitswesen, Rechtsberatung u.ä. sowie Architektur- und Ingenieurbüros stellen zwar fast 30 % aller Beschäftigten der Wirtschaftsabteilung, jedoch nur mehr gut 15 % des Personalbestandes der in der Grundgesamtheit enthaltenen Betriebe; das Körperpflegegewerbe, das allein fast 10 % aller Beschäftigten der Wirtschaftsabteilung stellt, ist in der Grundgesamtheit nur mehr mit 0,2 % vertreten).

(2) Ganz unabhängig von der inneren Homogenität oder Heterogenität der in Wirtschaftsabteilungen bzw. -unterabteilungen zusammengefaßten Betriebe ist es der Wirtschaftssystematik eigentümlich, Betriebe nach der Art des hergestellten Gutes oder der angebotenen Leistung, d.h. nach einem Kriterium zu klassifizieren, das nur wenig mit den für Aufgaben und Bedingungen der Personalpolitik und Personalplanung relevanten betrieblichen Merkmalen zu tun hat. Sicherlich gibt es in einer Reihe von Wirtschaftszwei-

gen dominante Produktionsweisen, denen dann in den meisten Betrieben ähnliche Arbeitsplatz- und Arbeitskräftestrukturen entsprechen. Dies trifft jedoch keineswegs überall zu. So ist es sehr wohl möglich, daß zwei Betriebe, die dem gleichen Wirtschaftszweig angehören, weil sie Produkte ähnlichen Verwendungszwecks herstellen, dieses jeweils mit Produktionstechniken, Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitskräftestrukturen tun, die stark voneinander verschieden sind, während sich gleichzeitig für jeden der beiden Betriebe ein in dieser Hinsicht sehr ähnliches Gegenstück in je einem anderen Wirtschaftszweig finden ließe. Und stets muß im einzelnen gefragt werden, worin denn nun die speziellen personalplanungsrelevanten Merkmale einer Branche bestehen können.

Deshalb erfordert die Analyse des Zusammenhangs zwischen Branchenzugehörigkeit und Personalplanung einen Zwischenschritt, dem der folgende Abschnitt gewidmet ist. Dieser Zwischenschritt besteht darin, jenseits der für die Branchenzugehörigkeit ausschlaggebenden Produktmerkmale für die einer Wirtschaftsabteilung zugehörenden Betriebe Gemeinsamkeiten arbeitswirtschaftlicher Art zu suchen, die allein einen branchenspezifischen Verbreitungsgrad von Personalplanung begründen und erklären können.

(3) In diesem nächsten Abschnitt wird sich zwar zeigen, daß es sehr wohl für viele, wenngleich nicht immer alle Branchen spezifische arbeitswirtschaftliche Konstellationen gibt (wenngleich die-

se sich überwiegend nur mit einiger Unschärfe im empirisch-statistischen Material identifizieren lassen); der Versuch, hieraus nun Erwartungen an den branchenspezifischen Ausbaustand von Personalplanung abzuleiten und diese Erwartungen am empirischen Material zu überprüfen, wird jedoch wesentlich dadurch erschwert, daß die besonderen Merkmale und arbeitswirtschaftlichen Konstellationen einer Branche divergierende, ja einander widersprechende Einflüsse auf die Verbreitung von Personalplanung haben können: Obwohl zum Beispiel die Art der in einer Branche überwiegend eingesetzten Arbeitskräfte an sich recht hohes Interesse der Betriebe an längerfristiger Personaldisposition konstituieren müsste, ist hiermit keineswegs ausgeschlossen, daß eine für diese Branche gleichfalls typische hohe Variabilität des Arbeitskräftebedarfs selbst kurzfristige Planung praktisch unmöglich macht.

#### b) Arbeitswirtschaftliche Konstellationen und Bedingungen betrieblicher Personalplanung nach Branchen

In den Befunden der Betriebserhebung 1975 sind fünf Gruppen von Informationen enthalten, mit deren Hilfe versucht werden kann, die jeweils besondere arbeitswirtschaftliche Situation der fünfzehn bei der Erhebung unterschiedenen Branchen darzustellen. Diese Informationen beziehen sich auf (1) ökonomische Rahmendaten von Personalwirtschaft; (2) die Beschäftigtenstruktur; (3) das Qualifikationsniveau der

Beschäftigten; (4) die mittel- und langfristigen Tendenzen der Personalentwicklung und (5) die Stellung am Arbeitsmarkt.

Entsprechend den schon eingehend genannten Grenzen, die dem Informationsinhalt einer schriftlichen Erhebung bei einer großen Zahl von Adressaten gezogen sind, kann es sich bei diesen "arbeitswirtschaftlichen Kennziffern" nur um sehr grobe Werte handeln - grob zumindest gemessen an den Daten, die normalerweise bei Analysen einzelner Betriebe selbstverständlich erhoben und ausgewertet werden, weniger grob freilich im Hinblick auf die von der amtlichen Statistik - Arbeitsstättenzählung wie Industrieberichterstattung - zur Verfügung gestellten Daten, die in der Perspektive dieser Analyse noch sehr viel weniger differenziert und gehaltvoll sind als das von der Betriebserhebung 1975 gelieferte Material.

Soweit nicht anders angegeben, entsprechen Bestandswerte dem Zeitpunkt der Befragung (Sommer 1975) bzw. dem Jahre 1974 als dem letzten zu diesem Zeitpunkt abgeschlossenen Kalenderjahr. Zahlenreihen beziehen sich auf die Jahre 1970 bis 1974.

#### (1) Ökonomische Rahmendaten

Die Rahmenbedingungen, unter denen die Personalwirtschaft des einzelnen Betriebes steht, waren nicht zentrales Objekt der Erhebung. Sie lassen sich lediglich durch zwei Daten angenähert skizzieren, näm-

lich den Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz und die Saisonabhängigkeit der Beschäftigung.

Der Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz schwankt von Branche zu Branche zwischen 14 % im Handel und 48 % in der Verkehrswirtschaft.<sup>1)</sup>

Die Gesamtheit der Branchen läßt sich in drei Gruppen gliedern:

Besonders hohen Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz weisen auf:

Verkehr und Nachrichtenübermittlung	48 %
Baugewerbe	40 %
Elektrotechnik und Feinmechanik	40 %
Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau	39 %

- 
- 1) Im folgenden werden vielfach für einige Wirtschaftsabteilungen Kurzbezeichnungen benutzt, insbesondere:
- Wirtschaftsabteilung 1: Energiewirtschaft, Wasserversorgung, Bergbau = "Energiewirtschaft";
- Wirtschaftsabteilung 5: Verkehr und Nachrichtenübermittlung = "Verkehrswirtschaft";
- Wirtschaftsabteilung 6: Kreditinstitute und Versicherungen = "Banken und Versicherungen" oder "Kredit- und Versicherungswirtschaft";
- Wirtschaftsabteilung 7: Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen = "Dienstleistungen".
- Ähnliche Kurzbezeichnungen werden auch für die meisten Unterabteilungen des Verarbeitenden Gewerbes gebraucht.

Mittlerer Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz  
charakterisiert:

Dienstleistungen	35 %
Steine, Erden, Glas, Keramik	34 %
Gummi- und Kunststoffindustrie	34 %
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	33 %
Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe	33 %
Banken und Versicherungen	32 %

Niedrigen Anteil der Löhne und Gehälter am Umsatz  
haben:

Chemie und Mineralölverarbeitung	24 %
Energiewirtschaft und Bergbau	22 %
Nahrungs- und Genußmittelerzeugung	17 %
Handel	14 %

Mit Ausnahme von Handel sowie Banken und Versicherungen, die eine ganz spezifische Umsatzstruktur aufweisen, scheint dieser Wert einigermaßen deutlich unterschiedliche Grade der Lohn- oder Kapitalintensität der jeweiligen Branche anzuzeigen.

Saisonale Variationen der Beschäftigung sind in einigen Branchen sehr stark ausgeprägt, kommen hingegen in anderen Branchen praktisch nicht vor: Während in der Bauwirtschaft 73 % aller Betriebe angeben, daß die Beschäftigtenzahl im Jahresablauf schwankt, und 25 %, daß diese Schwankungen stark seien, sind saisonale Schwankungen von Beschäftigung (und Beschäftigungslage) bei Banken und Versicherungen praktisch unbekannt.

Starken saisonalen Schwankungen unterliegt die Beschäftigung außer im Baugewerbe vor allem in der Nahrungs- und Genußmittelerzeugung (44 % aller Betriebe melden saisonale Schwankungen, darunter 16 % starke Schwankungen), in der Industrie der Steine und Erden (32 % und 11 %) sowie im Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe (27 % und 10 %).

## (2) Beschäftigtenstruktur

Mit Hilfe mehrerer Fragen der Betriebserhebung läßt sich je Aggregat die Verteilung der Beschäftigten auf folgende Tätigkeitsgruppen ermitteln:

Angestellte

davon: außertarifliche Angestellte  
Tarifangestellte

Lohnempfänger

davon: Facharbeiter  
angelernte Arbeiter  
ungelernte Arbeiter

Auszubildende

davon: kaufmännischer Fachrichtung  
gewerblicher Fachrichtung.

Tabelle 3 stellt die entsprechenden Werte für jede einzelne Branche dar.



Tabelle 3: Beschäftigtenstruktur der Branchen  
(Anteile der wichtigsten Tätigkeitsgruppen in %)

Kennziffer* und Kurzbezeichnung	Angestellte		Arbeiter			Auszubildende		Insgesamt
	außer- tarifl.	tarif- lich	Fach- arb.	Ange- lernte	Unge- lernte	kauf- männ.	gewerb- lich	
1 Energie, Bergbau	5,7	37,0	34,6	12,6	5,7	1,8	2,6	100,0
20 Chemie, Mi- neralölver- arbeitung	9,8	37,4	10,9	21,7	16,0	2,2	2,0	100,0
21 Kunststoff, Gummi	5,5	20,2	15,5	32,0	22,7	1,8	2,3	100,0
22 Steine, Erden, Feinkeramik	5,4	20,1	25,3	35,0	10,7	1,7	1,8	100,0
23 Metallerzeu- gung + -bear- beitung	3,5	20,3	19,8	33,7	18,9	1,6	2,2	100,0
24 Stahl-, Maschi- nen-, Fahr- zeugbau	6,9	27,8	32,5	16,2	8,1	2,2	6,3	100,0
25 Elektrotech- nik, Feinme- chanik	4,4	23,0	24,3	26,3	16,3	1,8	3,9	100,0
26 Holz-, Papier-, Druckgewerbe	6,8	17,1	25,3	29,6	17,2	1,6	2,4	100,0
27 Leder-, Tex- til-, Beklei- dungsgewerbe	4,3	18,4	24,2	37,6	11,4	1,7	2,4	100,0
28/29 Nahrungs- und Genußmit- tel	8,5	25,7	18,0	23,7	20,6	2,0	1,5	100,0
3 Baugewerbe	6,5	14,8	43,0	17,2	14,2	1,6	2,7	100,0
4 Handel	16,8	40,0	12,1	12,5	11,1	4,5	3,0	100,0
5 Verkehr, Nach- richten	12,1	30,1	21,0	24,9	7,8	2,2	1,9	100,0
6 Banken, Ver- sicherungen	15,7	74,7	1,0	1,4	2,3	3,7	1,2	100,0
7 Dienstleistun- gen	16,0	44,8	11,4	12,1	11,8	1,6	2,3	100,0
Insgesamt	9,0	28,3	23,0	21,1	13,3	2,3	3,0	100,0

\* Wirtschaftsabt. und -unterabteilungen nach der amtli. Systematik der Wirtschaftszweige

Vergleicht man die Beschäftigtenstrukturen der einzelnen Wirtschaftsabteilungen, so lassen sich fünf Strukturtypen unterscheiden, von denen drei durch Dominanz einer bestimmten Beschäftigtengruppe, die beiden anderen durch jeweils spezifische Kombination zweier etwa gleich gewichtiger Gruppen gekennzeichnet sind.

1. Dominanz von Angestelltentätigkeiten charakterisiert die drei Wirtschaftsabteilungen, die zusammen den wichtigsten Teil des privatwirtschaftlich organisierten tertiären Sektors bilden, nämlich Banken und Versicherungen, Handel sowie Dienstleistungen. Hier liegt der Angestelltenanteil - einschließlich der kaufmännisch Auszubildenden - zwischen über 60 % (Handel und Dienstleistungen) und über 90 % (Banken und Versicherungen).
2. Dominanz un- und angelernter Arbeiter charakterisiert die Mehrzahl der Branchen des Verarbeitenden Gewerbes; der Anteil dieser Arbeitskräftegruppe liegt am höchsten in der Gummi- und Kunststoffindustrie (55 %), gefolgt von der Metallherzeugung (53 %), dem Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe (47 %), der Herstellung von Steinen, Erden, Glas und Keramik (46 %), der Nahrungs- und Genußmittelerzeugung (44 %) und der Elektrotechnik sowie Feinmechanik (43 %). Nur in der chemischen Industrie sowie im Maschinen- und Fahrzeugbau stellen die an- und ungelernten Arbeiter nicht die deutlich stärkste Arbeitskräftegruppe dar.

3. Dominanz von Facharbeitern besteht ausschließlich im Baugewerbe; hier stellen Facharbeiter einschließlich gewerblicher Lehrlinge 46 % aller Beschäftigten und damit die weitaus wichtigste Gruppe.
4. Die Kombination von Angestellten und Facharbeitern ist typisch für Energiewirtschaft und Bergbau sowie den Maschinen- und Fahrzeugbau (sonstige Angestellte 37 % bzw. 28 %; Facharbeiter 35 % bzw. 32 %).
5. Eine Kombination von Angestellten und an- und ungelernten Arbeitern charakterisiert die chemische Industrie und die Verkehrswirtschaft: In der chemischen Industrie stellen die Tarifangestellten und an- und ungelernten Arbeiter jeweils 37 % bzw. 38 %, in der Verkehrswirtschaft lauten die entsprechenden Werte 30 % und 33 %.

Die fünf Strukturtypen bilden zugleich in der Reihenfolge, in der sie aufgeführt sind, eine Rangreihe absteigender Homogenität der Beschäftigten, indiziert durch den Anteil, den die stärkste Personalgruppe an den Beschäftigten stellt: Während bei Banken und Versicherungen 76 % der Beschäftigten einer Gruppe (Tarifangestellte) angehören, stellt die stärkste Gruppe der Beschäftigten in der Verkehrswirtschaft (an- und ungelernte Arbeiter) nur 33 %.

### (3) Qualifikationsniveau

Die Ermittlung des durchschnittlichen Qualifikationsniveaus mit Hilfe einer schriftlichen Erhebung wirkt fast unüberwindliche Schwierigkeiten auf. Die im Vorstehenden dargestellten Anteile der einzelnen Beschäftigtengruppen sind hierfür aus vielerlei Gründen nicht brauchbar - zum Beispiel, weil das Qualifikationsniveau der Tarifangestellten sehr inhomogen ist; weil die Trennung zwischen außertariflichen Angestellten und Tarifangestellten weit eher auf arbeitsrechtlichen und betriebsorganisatorischen als auf qualifikatorischen Ursachen beruht; weil von Branche zu Branche recht unterschiedliche Anteile auch der angelernten Arbeiter hohe (allerdings dann betriebspezifische) Qualifikation besitzen können usw.

Die einzige Möglichkeit, mit den verfügbaren Daten annäherungsweise das relative Qualifikationsniveau der einzelnen Branchen zu bestimmen, liegt darin, hilfsweise auch den Anteil der Personengruppen an den Beschäftigten heranzuziehen, die üblicherweise die am geringsten qualifizierten Tätigkeiten zugewiesen erhalten, nämlich Frauen und Ausländer.

Im Vergleich der Branchen variiert der Ausländeranteil von 2,1 % (Banken und Versicherungen) bis 22,3 % (Metallerzeugung), der Frauenanteil von 6,6 % (Baugewerbe) bis 58,9 % (Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe).

Um übermäßiges Gewicht des Frauenanteils zu vermeiden und der Tatsache Rechnung zu tragen, daß - vor allem im tertiären Bereich - Frauen auch qualifizierte Tätigkeiten ausüben, sei ein - nur grob angenäherter - Qualifikationsindex gebildet, indem die Summe von Ausländeranteil, halbem Frauenanteil und Anteil ungelernter Arbeiter von 100 abgezogen wird.

Dann ergibt sich die in Tabelle 4 dargestellte Rangreihe der Branchen nach Qualifikationsniveau.

Selbst wenn man berücksichtigt, daß einzelne Branchen aufgrund ihrer besonderen Arbeitsmarktlage durch die gewählte Berechnungsweise des Qualifikationsindex begünstigt und andere benachteiligt werden (so dürfte sich zum Beispiel der sehr geringe Ausländeranteil im Bergbau vor allem durch den langanhaltenden Personalabbau erklären, während umgekehrt Branchen, die in den letzten zehn Jahren besonders viele zusätzliche Arbeitskräfte brauchten, überproportional Ausländer beschäftigen müssen), so bleibt bestehen, daß zumindest im produzierenden Bereich der Qualifikationsindex relativ eng mit dem Facharbeiteranteil korreliert, und daß auch die Einrangierung der tertiären Branchen einigermaßen plausibel erscheint.

#### (4) Mittel- und langfristige Beschäftigungsentwicklung

Die mittelfristige Beschäftigungsentwicklung läßt sich mit dem verfügbaren Material anhand der jährlichen Salden der Personalbewegungen für die Jahre 1970 bis 1974 recht gut beschreiben. Schwieriger ist die

Tabelle 4: Qualifikationsindex nach Branchen

Branche	Qualifikationsindex	Berechnungsgrundlagen:		
		Anteile von		
		Ausländern	Frauen	Ungelernten
<b>Gehobene Durchschnittsqualifikation:</b>				
Energiewirtschaft	84,5	3 %	14 %	6 %
Verkehrswirtschaft	79,8	4 %	15 %	8 %
Maschinen- und Fahrzeugbau	74,1	9 %	16 %	8 %
<b>Mittlere Durchschnittsqualifikation:</b>				
Banken u. Versicherungen	69,7	2 %	52 %	2 %
Baugewerbe	67,4	15 %	7 %	15 %
Steine, Erden, Glas, Keramik	66,8	14 %	17 %	11 %
Handel	65,8	6 %	35 %	11 %
Dienstleistungen	59,6	7 %	43 %	12 %
Chemie und Mineralölverarbeitung	56,9	9 %	35 %	16 %
Holz-, Papier-, Druckgewerbe	55,8	11 %	31 %	18 %
Nahrungs- u. Genussmittel	53,2	10 %	31 %	21 %
Elektrotechnik, Feinmechanik	51,8	12 %	38 %	17 %
<b>Niedrige Durchschnittsqualifikation:</b>				
Metallerzeugung	47,6	22 %	20 %	19 %
Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe	41,6	17 %	59 %	12 %
Gummi- und Kunststoffindustrie	38,0	20 %	39 %	23 %

Darstellung längerfristiger Tendenzen, zu deren Charakterisierung allenfalls die gegenwärtige Altersstruktur der Belegschaften herangezogen werden kann.

Mittelfristig - d.h. im Saldo der Fünfjahresperiode 1970/1974 - hat sich der durchschnittliche Beschäftigtenstand in 5 der 15 Branchen erhöht, in den 10 anderen (zum Teil recht erheblich) vermindert. Bezieht man die Nettopersonalbewegungen der letzten fünf Jahre auf den durchschnittlichen Beschäftigtenstand der Periodenmitte (1972), so wird eine breite Spannweite der Beschäftigtenentwicklung deutlich, die von - 10 % im Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe bis zu + 18 % bei Banken und Versicherungen reicht.

Beschäftigungsentwicklung 1970/74 (Saldo der Personalbewegungen in fünf Jahren - in % der durchschnittlichen Beschäftigung 1972):

#### Wachsende Branchen

Banken und Versicherungen	+ 18 %
Verkehrswirtschaft	+ 8 %
Dienstleistungen	+ 5 %

#### Stagnierende Branchen

Gummi- und Kunststoffindustrie	+ 1 %
Nahrungs- und Genußmittel	+ 0 %
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	- 1 %
Elektrotechnik, Feinmechanik	- 2 %

## Schrumpfende Branchen

Energiewirtschaft und Bergbau	- 4 %
Baugewerbe	- 4 %
Handel	- 6 %
Maschinen- und Fahrzeugbau	- 6 %
Steine, Erden, Glas, Keramik	- 6 %
Chemie und Mineralölverarbeitung	- 7 %
Metallerzeugung	- 9 %
Leder-, Textil- und Bekleidungs- industrie	- 10 %

Der Saldq der Fünfjahresperiode kann allerdings, wie eine Analyse der einzelnen Jahreswerte zeigt, auf sehr unterschiedliche Weise zustandekommen - wobei sich offensichtlich in jeweils spezifischer Weise konjunkturelle und strukturelle Faktoren kombinieren.

Im wesentlichen lassen sich bei den einzelnen Branchen vier typische Ablaufmuster feststellen:

- (a) Durchgängiges und offenkundig strukturelles Wachstum, allenfalls in der zweiten Hälfte der Periode durch konjunkturelle Faktoren verlangsamt, charakterisiert Kredit- und Versicherungswirtschaft sowie Verkehrswirtschaft;
- (b) eindeutig durch volkswirtschaftliche und/oder branchentypische Konjunkturschwankungen verursachter Wechsel von Zu- und Abnahme ohne nennenswerte Änderung des Gesamtbestandes ist in den vier stagnierenden Unterabteilungen des produzierenden Gewerbes zu beobachten;



- (c) ein Umschlag bisher strukturellen Wachstums in Stagnation bzw. Rückgang, der durch konjunkturelle Faktoren nicht verursacht, sondern allenfalls akzentuiert wurde, ist bei einer Reihe von Branchen zu beobachten, insbesondere bei Baugewerbe, Handel und Dienstleistungen, vermutlich auch bei Nahrungs- und Genußmittelerzeugung.

Daß ein gleichartiges Ablaufmuster bei Branchen zu beobachten ist, die soeben als wachsend oder stagnierend oder aber schrumpfend klassifiziert wurden, hängt damit zusammen, daß der Umbruch in der betrachteten Periode jeweils zu verschiedenen Zeitpunkten erfolgte: Dies geschah am frühesten beim Handel, wo ab 1971 der Saldo der Personalbewegungen negativ ist, was bei Baugewerbe und Dienstleistungen erst ab 1973 und bei der Nahrungs- und Genußmittelerzeugung erst ab 1974 eintrat.

Bei diesen vier Branchen ist also das Endergebnis der Fünfjahresperiode Resultat aus Bestandszuwächsen zu Beginn und -abnahmen im weiteren Verlauf bzw. gegen Ende der Periode (Dienstleistungen + 9 % und - 4 %; Nahrungs- und Genußmittelerzeugung + 3 % und - 3 %; Baugewerbe + 3 % und - 7 %; Handel + 2 % und - 8 %).

- (d) Mehr oder minder ausgeprägte strukturelle Schrumpfungstendenzen bei starker Empfindlichkeit für konjunkturelle Schwankungen charakterisiert die Mehrzahl der Branchen des Verarbeitenden Gewerbes, wo sich im Regelfalle innerhalb der fünf Jahre die Tendenz der Beschäftigtenentwicklung mehrmals umkehrt. Hier scheint sich eine langfristige Tendenz rückläufiger Beschäftigung im Konjunkturabschwung schubweise durchzusetzen, während konjunktureller Aufschwung im wesentlichen nur dazu aus-

reicht, das niedrigere, im Abschwung durchgesetzte Beschäftigungsniveau zu stabilisieren.

Längerfristige Tendenzen der Beschäftigungsentwicklung lassen sich, wie schon angedeutet, allenfalls über die Altersstruktur der Beschäftigten erfassen.

Unter sonst gleichen Bedingungen läßt sich annehmen, daß der Anteil der jüngeren Altersgruppen an den Beschäftigten um so höher ist, je stärker die Beschäftigung in den vorausgegangenen ein bis zwei Jahrzehnten zunahm, während umgekehrt hoher Anteil von älteren Altersgruppen längerfristige Stagnations- bzw. Schrumpfungstendenzen anzeigen könnte.

Nimmt man den Anteil der über 40-jährigen als Meßgröße, so sind fünf Branchen eindeutig überaltert: Energiewirtschaft und Bergbau (54 %); Steine, Erden, Glas und Keramik (52 %); Verkehr und Nachrichtenübermittlung (49 %); Baugewerbe sowie Nahrungs- und Genußmittel (beide 48 %).

Drei Branchen hingegen sind eindeutig jünger als der Durchschnitt, nämlich Banken und Versicherungen (37 %); Handel (39 %) sowie Maschinen- und Fahrzeugbau (41 %).

In allen anderen Branchen weicht der Anteil der über 40-jährigen nur wenig vom Gesamtdurchschnitt (44 %) ab.

In einigen Branchen spiegelt die Altersstruktur in plausibler Weise die bekannten langfristigen Entwicklungstendenzen wider, sowohl im Falle extremer Überalterung bei Energiewirtschaft und Bergbau wie auch im Falle extrem geringen Anteils älterer Beschäftigter bei Banken und Versicherungen.

Anderswo ist jedoch die spezifische Altersstruktur nur dann erklärbar, wenn man berücksichtigt, daß die Branchen in sehr unterschiedlichem Maße ihren Arbeitskräftebedarf über Ausbildung von Jugendlichen oder Rekrutierung von Erwachsenen auf dem Arbeitsmarkt decken; wiederum unter sonst gleichen Bedingungen darf insofern angenommen werden, daß das Durchschnittsalter der Beschäftigten um so geringer ist, je höher die Ausbildungsdichte (Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten) ist: Während die Ausbildungsdichte bei den meisten Branchen in der Größenordnung von 4 % liegt, stellen die Auszubildenden im Maschinen- und Fahrzeugbau 8,5 % und im Handel 7,5 % als besonders junge Branchen der Beschäftigten; auch bei Banken und Versicherungen liegt die Ausbildungsdichte mit 4,9 % noch deutlich über dem Wert fast aller anderen Branchen. Andererseits haben einige der besonders überalterten Branchen, so vor allem Steine, Erden, Glas, Keramik und Nahrungs- und Genußmittel (beide 3,5 % Auszubildende), aber auch die Verkehrswirtschaft (4,1 %), besonders geringe Ausbildungsdichte.

Relative Überalterung einer Branche ist also auch bei langfristigem Wachstum dann möglich, wenn die

Mehrzahl der zugehörenden Betriebe zur Deckung ihres Ersatz- und gegebenenfalls Zuwachsbedarfs an Arbeitskräften überwiegend oder ausschließlich erwachsene Erwerbspersonen auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren, während umgekehrt hohe Ausbildungsdichte dazu führen kann, daß auch eine tendenziell schrumpfende Branche eine verhältnismäßig junge Belegschaft besitzt.

#### (5) Arbeitsmarktlage

Hinweise auf die branchentypische Arbeitsmarktlage lassen sich vor allem aus zwei Arten von Information gewinnen, nämlich der jährlichen Fluktuationsrate für den Zeitraum von 1970 bis 1974 und dem Mangel an bestimmten Arbeitskräftegruppen zum Zeitpunkt der Erhebung. Da letztere Information sehr zeitbezogenen Charakter hat, empfiehlt es sich, die Fluktuationsraten - im Kontrast - im weniger konjunkturell beeinflussten 5-Jahres-Durchschnitt zu betrachten.

1. Übereinstimmend wird in der industriesoziologischen Literatur wie in der personalpolitischen Praxis angenommen, daß unter sonst gleichen Bedingungen die Arbeitsmarktlage eines Betriebes um so schlechter ist, je höher die Fluktuationsrate liegt. Dies gilt insbesondere dann, wenn

man diese in Anlehnung an eine sehr häufig benutzte Formel<sup>1)</sup> so errechnet, daß sie stets - auch im Falle von Personalverminderung - den Umfang der freiwilligen Abwanderung widerspiegelt. Für den Durchschnitt der Jahre 1970 - 1974 ergibt dies folgende Jahresfluktuationsraten (Durchschnitt der Periode 1970/74):

Hohe Fluktuation weisen auf:

Gummi und Kunststoff	26,1 %
Nahrungs- und Genußmittel	25,4 %
Dienstleistungen	21,4 %
Baugewerbe	20,0 %

- 
- 1) Die sogenannte "BDA-Formel" (die schon um 1930 von dem Arbeitswissenschaftler Otto Lipmann als zuverlässigste empfohlen wurde), bezieht den jeweils kleineren Wert der Abgänge oder Zugänge eines Jahres auf den jahresdurchschnittlichen Personalbestand. Dies würde bei Betrachtung einer 5-Jahres-Periode im Prinzip erfordern, daß für die Mehrzahl der Branchen (die in einzelnen Jahren sowohl negative wie positive Salden der Personalbewegung aufweisen) Jahr für Jahr Fluktuationsraten errechnet und über die Periode gemittelt werden. Stattdessen wurde eine etwas vereinfachte Berechnungsweise gewählt, bei der jeweils für Branchen mit negativem Fünfjahressaldo die Summe der Zugänge und bei Branchen mit positivem Fünfjahressaldo die Summe der Abgänge aller 5 Jahre mit dem durchschnittlichen Beschäftigtenstand des Jahres 1972 in Beziehung gesetzt wurde; dieser Wert wurde dann durch fünf geteilt.

Mittlere Fluktuationsraten charakterisiert die Mehrzahl der Industriebranchen:

Holz-, Papier- und Druckgewerbe	18,8 %
Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe	18,7 %
Steine, Erden, Glas, Keramik	18,6 %
Elektrotechnik, Feinmechanik	17,9 %
Handel	17,7 %
Metallerzeugung	17,6 %
Chemie und Mineralölverarbeitung	16,3 %

Niedrige Fluktuationsraten weisen auf:

Verkehrswirtschaft	14,2 %
Maschinen- und Fahrzeugbau	14,0 %
Banken und Versicherungen	13,4 %
Energiewirtschaft und Bergbau	7,2 %

Bemerkenswert sind vor allem die extrem hohen bzw. extrem niedrigen Werte bei Gummi und Kunststoff sowie Nahrungs- und Genußmittel einerseits, bei Energiewirtschaft und Bergbau andererseits: Dürften die hohen Werte ziemlich exakt besonders schlechte Arbeitsmarktlage der meisten Betriebe dieser Branchen indizieren, so ist sicherlich bei Bergbau und Energiewirtschaft auch die besondere Altersstruktur als stark fluktuationsenkender Faktor zu berücksichtigen.

- Bei der Betriebserhebung waren die Betriebe gefragt worden, für welche Gruppen (vorgegeben waren: ausser tarifliche Angestellte, technische Angestellte, kaufmännische Angestellte, Facharbeiter, Angelernte,

Ungelernte) zum Zeitpunkt der Erhebung, d.h. im Herbst 1975, Arbeitskräftemangel bestünde. Im Hinblick auf die meisten Arbeitskräftekategorien bestand nach Angabe der großen Mehrzahl der Betriebe, wie angesichts der generellen, durch etwa 1,2 Mio Arbeitslosen und rund 0,7 Mio Kurzarbeiter gekennzeichneten Arbeitsmarktlage zum Erhebungszeitpunkt zu erwarten, kein Mangel; Knappheit an Angestellten verschiedener Art meldeten nur 3 bis 4 % aller Betriebe, Knappheit an ungelernten Arbeitern sogar nur 2 %.<sup>1)</sup> Nennenswerter Mangel bestand lediglich in einigen Wirtschaftszweigen im Hinblick auf angelernte Arbeiter und in einer relativ großen Zahl von Wirtschaftszweigen im Hinblick auf Facharbeiter: Jeder vierte Betrieb (26,3 %) der Gesamtstichprobe gibt Facharbeitermangel an.

In der folgenden Übersicht sind also mit Ausnahme von Banken und Versicherungen sowie Dienstleistungen stets Facharbeiter die knappste Arbeitskräftekategorie.

- 
- 1) Der Zusammenhang zwischen rezessionsbedingter Beschäftigungslage und betrieblicher Beschäftigungspolitik wird - nicht zuletzt anhand von Daten aus der Betriebserhebung 1975 - ausführlicher behandelt in: Rainer Schultz-Wild, Beschäftigungspolitik in der Absatzkrise - Strategien und Maßnahmen betrieblicher Problembewältigung (Arbeitstitel), Reihe: Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, Aspekte Verlag, Frankfurt, Herbst 1977.

Anteil der Betriebe, die mindestens im Hinblick auf eine Arbeitskräftegruppe Mangel haben:

Häufigen Mangel:

Metallerzeugung und -bearbeitung	49 %
Baugewerbe	46 %

Mittleren Mangel:

Gummi und Kunststoff	35 %
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	34 %
Maschinen- und Fahrzeugbau	31 %
Leder-, Textil- u. Bekleidungsgewerbe	30 %
Elektrotechnik, Feinmechanik	26 %
Steine, Erden, Glas, Keramik	23 %

Seltenen Mangel:

Verkehrswirtschaft	15 %
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	15 %
Handel	14 %
Chemie und Mineralölverarbeitung	12 %
Banken und Versicherungen <sup>+</sup>	11 %
Dienstleistungen <sup>++</sup>	8 %
Energiewirtschaft und Bergbau	3 %

+ Knappe Gruppe sind hier kaufmännische Angestellte

++ Hier werden mit gleicher Häufigkeit Mangel an außertariflichen Angestellten, kaufmännischen Angestellten und Facharbeitern gemeldet.



Fluktuationsrate und Arbeitskräftemangel fügen sich keineswegs durchweg zu einem konsistenten Bild branchenspezifischer Arbeitsmarktlage. Dies hängt nicht nur damit zusammen, daß sich die beiden Werte auf verschiedene Zeitpunkte beziehen; auch die - schon stark rezessionsbeeinflusste - Fluktuationsrate des Jahres 1974 stimmt nicht wesentlich besser mit der Häufigkeit von Arbeitskräfteknappheit überein.

Offenkundig unterliegen die Fluktuationsraten wie die Häufigkeit, mit der bestimmte Arbeitskräftegruppen (vor allem Facharbeiter) als knapp bezeichnet werden, mehreren sich je branchenspezifisch anders kombinierenden Einflüssen und sind nicht unmittelbar als Ausdruck der Arbeitsmarktlage zu verstehen. So können bei den Fluktuationsraten auch branchentypische Teilarbeitsmarktsstrukturen eine Rolle spielen (die im einen Falle häufigeren Betriebswechsel als sozusagen betriebsüblich zulassen, im anderen Falle hingegen fast unmöglich machen). Und für das Auftreten - und die Perzeption - speziellen Arbeitskräftemangels sind sicher auch unterschiedliche Attraktivitäten und damit verschiedene Angebotslagen der für die einzelnen Branchen vor allem wichtigen Arbeitskräftekategorien, Qualifikationsgruppen und Berufspositionen von Bedeutung (so kann die geringere Attraktivität industrieller Facharbeitertätigkeiten gegenüber Büro- und Verwaltungstätigkeiten weitgehend erklären, warum auch bei gleicher Arbeitsmarktlage im Maschinen- und Fahrzeugbau relativ häufig Mangel an dieser für die Branche beson-

ders wichtigen Arbeitskräftegruppe bestehen müßte, während die angestelltenintensiven Branchen kaum unter Arbeitskräftemangel leiden).

Dies verbietet es dann auch, eine zusammenfassende Klassifizierung der Betriebe nach ihrer Arbeitsmarktlage zu versuchen.

c) Zu erwartende und tatsächliche Verbreitung betrieblicher Personalplanung

Die im Durchschnitt der Branchen zum Teil deutlich verschiedenen, ja manchmal scharf kontrastierenden arbeitswirtschaftlichen Strukturdaten und personalpolitischen Bedingungen lassen erwarten, daß jeweils in den Betrieben der einzelnen Branchen formalisierte systematische Personalplanung in unterschiedlichem Ausmaß und auf verschiedenem Ausbaustand praktiziert wird - entweder weil wegen der branchentypischen Konstellationen das Interesse an Personalplanung größer oder geringer ist, oder weil die betrieblichen Voraussetzungen und Gegebenheiten der Durchführung von Personalplanung jeweils höhere oder geringere Schwierigkeit entgegensetzen.

Besonders hohes Interesse an Personalplanung ist vor allem dort zu vermuten, wo:

- o die Kapitalintensität hoch ist und sichere Verfügbarkeit von (eingearbeiteten) Arbeitskräften eine wichtige Voraussetzung für ausreichende Rentabilität des eingesetzten Kapitals darstellt;

Dies gilt vor allem für die Nahrungs- und Genußmittelindustrie, Energiewirtschaft sowie Chemie und Mineralölverarbeitung; dies gilt besonders wenig für Verkehrswirtschaft, Baugewerbe, Elektrotechnik und Feinmechanik, sowie Maschinen- und Fahrzeugbau.

- o die Personalentwicklung durch Stagnation oder Schrumpfung charakterisiert und der Umfang der Personalbewegungen gering ist, da hier flexible Personaldispositionen über den externen Arbeitsmarkt kurzfristig kaum möglich sind;

Dies gilt in erster Linie für die Energiewirtschaft, ferner für Chemie und Mineralölverarbeitung, sowie Maschinen- und Fahrzeugbau; es trifft besonders wenig zu für Gummi- und Kunststoffherzeugung, Nahrungs- und Genußmittel und Dienstleistungen.

- o viele ältere (und dann wohl auch in aller Regel seit langem im Betrieb tätige) Arbeitskräfte beschäftigt sind;

Auch hier steht wieder die Energiewirtschaft an erster Stelle, gefolgt von der Industrie der Steine, Erden, Glas, Keramik, der Verkehrswirtschaft, dem Baugewerbe und der Nahrungs- und Genußmittelindustrie. Extrem anders ist die Situation vor allem bei Banken und Versicherungen und im Handel.

- o der Anteil von Arbeitskräften mit gehobenen und/oder nur schwer ersetzbaren Qualifikationen hoch ist;

Dies trifft je nach dem gewählten Indikator für verschiedene Wirtschaftsabteilungen zu: Benutzt

man den oben entwickelten Qualifikationsindikator, so müßte in dieser Hinsicht das Interesse an Personalplanung am höchsten sein in der Energiewirtschaft, der Verkehrswirtschaft und dem Maschinen- und Fahrzeugbau; am geringsten in der Metallerzeugung, im Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe und in der Gummi- und Kunststoffindustrie.

- o die Belegschaft durch Heterogenität der Tätigkeits- und Qualifikationsgruppen gekennzeichnet ist, da dieses die Durchsetzung einheitlicher personalpolitischer Prinzipien über ad hoc-Entscheidungen besonders schwierig macht.

Dies gilt, wie erinnerlich, vor allem für die Energiewirtschaft, Verkehrswirtschaft, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Chemie und Mineralölverarbeitung. Dies gilt am wenigsten bei Banken und Versicherungen, sowie - mit erheblichem Abstand - für Handel und Dienstleistungen.

Andererseits läßt sich vermuten, daß die Schwierigkeiten zu Personalplanung dort besonders groß sind, wo:

- o die Personalentwicklung durch hohe Unstetigkeit, d.h. starke saisonale Schwankungen und kurzfristigen Wechsel von Wachstum und Schrumpfung gekennzeichnet ist;

Dies gilt vor allem für die Bauwirtschaft, aber auch für erhebliche Teile des Verarbeitenden Gewerbes; das Gegenteil ist vor allem bei Banken und Versicherungen sowie Dienstleistungen der Fall.

- o die Fluktuation hoch und damit die durchschnittliche Verweildauer der Beschäftigten im Betrieb gering ist;

Dies gilt vor allem für Gummi- und Kunststoffindustrie, Nahrungs- und Genußmittelindustrie, Dienstleistungen und Baugewerbe; dies gilt besonders wenig für Energiewirtschaft, Banken und Versicherungen, Maschinenbau, Verkehrswirtschaft.

- o die Betriebe zur Deckung ihres Ersatz- und Zusatzbedarfs an Arbeitskräften vor allem auf den Arbeitsmarkt angewiesen sind, da sie nur in geringem Umfang eigene Nachwuchsausbildung betreiben.

Dies gilt vor allem für Nahrungs- und Genußmittelindustrie, die Industrie der Steine, Erden, Glas, Keramik, Metallerzeugung und Dienstleistungen. Dies gilt besonders wenig für Maschinen- und Fahrzeugbau, Handel sowie Elektrotechnik und Feinmechanik.

Aufgrund dieser Überlegungen lassen sich die 15 Branchen mehr oder minder eindeutig vier Typen zuordnen:

#### (1) Hohe Verbreitung von Personalplanung

ist in drei Branchen zu erwarten, bei denen jeweils sehr ausgeprägtem Interesse an systematischer Personalplanung keine oder nur relativ geringe Schwierigkeiten gegenüberstehen.

Diese Branchen sind:

Energiewirtschaft und Bergbau  
Chemie und Mineralölverarbeitung  
Verkehrswirtschaft.

(2) Mittlere Verbreitung von Personalplanung (hohes Interesse)

ist in drei Industriebranchen zu erwarten, bei denen jeweils hohes Interesse an Personalplanung mit relativ großen Schwierigkeiten ihrer Ein- und Durchführung zusammentreffen.

Es handelt sich hierbei in der Reihenfolge der Stärke ihres Interesses an Personalplanung um:

Maschinen- und Fahrzeugbau  
Nahrungs- und Genußmittelerzeugung  
Erzeugung von Steine, Erden, Glas, Keramik.

(3) Mittlere Verbreitung von Personalplanung (günstige Bedingungen)

ist weiterhin in vier Branchen - des tertiären wie des sekundären Sektors - zu erwarten, in denen zwar kein besonderes Interesse an betrieblicher Personalplanung besteht, jedoch insgesamt für deren Durchführung eher günstige Voraussetzungen bestehen.

Es sind dies in der Reihenfolge abnehmend günstiger Bedingungen:

- Banken und Versicherungen
- Handel
- Elektrotechnik, Feinmechanik
- Metallerzeugung.

#### (4) Geringe Verbreitung von Personalplanung

ist in fünf Branchen zu erwarten, bei denen der Durchführung von Personalplanung mehr oder minder hohe Schwierigkeiten entgegenstehen, die eindeutig schwerer wiegen, als das jeweilige - allerdings geringe - Interesse an Personalplanung.

Es sind dies in aufsteigender Reihenfolge der Schwierigkeiten:

- Holz-, Papier- und Druckgewerbe
- Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe
- Dienstleistungen
- Gummi- und Kunststoffindustrie
- Baugewerbe.

Diesem aus den jeweiligen arbeitswirtschaftlichen Bedingungskonstellationen abgeleiteten Grad zu erwarten der Verbreitung läßt sich nunmehr - Tabelle 5 - der tatsächliche Ausbaustand der Personalplanung gegenüberstellen.

**Tabelle 5: Zu erwartende und tatsächliche Verbreitung von Personalplanung - Gesamtindex**

<u>Erwartungstyp</u>	<u>B r a n c h e</u>	<u>Indexwert</u>
(1) Hohe Verbreitung	Energiewirtschaft und Bergbau	65,6
	Chemie und Mineralölverarbeitung	64,0
	Verkehrswirtschaft	59,7
(2) Mittlere Verbreitung/ hohes Interesse	Maschinen- und Fahrzeugbau	57,3
	Nahrungs- und Genußmittelerzeugung	55,9
	Erzeugung von Steine, Erden, Glas, Keramik	46,4
(3) Mittlere Verbreitung/ günstige Bedingungen	Banken und Versicherungen	65,8
	Handel	53,8
	Elektrotechnik, Feinmechanik	47,6
	Metallerzeugung	58,7
(4) Geringe Verbreitung	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	43,6
	Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe	47,0
	Dienstleistungen	47,4
	Gummi- und Kunststoffindustrie	55,8
	Baugewerbe	38,4



Eindeutige Abweichungen von Erwartungswert und tatsächlicher Verbreitung von Personalplanung treten scheinbar bei vier der fünfzehn Branchen auf: Die Indizes von Steine, Erden, Glas, Keramik sowie von Elektrotechnik und Feinmechanik liegen, gemessen an den Erwartungswerten, eindeutig zu niedrig, während die Indizes von Banken und Versicherungen sowie Gummi- und Kunststoffindustrie im Verhältnis zu den Erwartungen eindeutig zu hoch liegen.

Eine etwas nähere Analyse zeigt freilich, daß von einer Diskrepanz zwischen zu erwartender und tatsächlicher Verbreitung im eigentlichen Sinne nur bei den beiden Industriebranchen Steine, Erden, Glas, Keramik sowie Gummi und Kunststoff gesprochen werden kann; hier müssen jeweils in den von der Erhebung erfaßten Betrieben besondere Verhältnisse vorliegen, die von den arbeitswirtschaftlichen Kennzeichen nicht oder nicht ausreichend abgebildet werden.

Anders liegt der Fall hingegen bei den beiden anderen Branchen, die gleichfalls deutlich über bzw. unter dem Durchschnitt ihrer Gruppe liegen, nämlich Banken und Versicherungen sowie Elektrotechnik, Feinmechanik. Die beiden Branchen gehören dem Typ (3) an, wo an sich eine große Streubreite von Ausbaustand betrieblicher Personalplanung den an den Typ gestellten Erwartungen entspricht, ergibt sich doch aus den jeweiligen arbeitswirtschaftlichen Bedingungskonstellationen der Branchen dieses Typs, daß die Einführung von Personalplanung nicht durch gewichtige betriebliche Interessen mehr oder minder

erzwungen wird (wie dies bei den Typen (1) und (2) der Fall ist), jedoch wegen insgesamt günstiger Bedingungen ohne weiteres möglich ist. Dies besagt mit anderen Worten, daß bei Typ (3) die tatsächliche Verbreitung von Personalplanung stärker als bei allen anderen Typen dem Einfluß von Faktoren unterliegt, die nicht oder nicht direkt arbeitswirtschaftlicher Natur sind.

Auch mit Einschluß dieser zwei bzw. vier Branchen scheint das aus arbeitswirtschaftlichen Bedingungskonstellationen abgeleitete Niveau zu erwartender Verbreitung von Personalplanung eine relativ hohe Prognosekraft für den tatsächlichen Indexwert der Branche zu besitzen. Ähnliches gilt - wenngleich abgeschwächt auch für den "Leit-Indikator" der Häufigkeit schriftlicher Personalpläne, wie die Gegenüberstellung der jeweiligen Durchschnitte<sup>1)</sup> für die vier Typen zeigt:

Typ	Gesamtindex	Häufigkeit schriftlicher Personalpläne
(1) Hohe Verbreitung	62,3	54,6
(2) Mittlere Verbreitung/hohes Interesse	55,2	49,9
(3) Mittlere Verbreitung/günstige Bedingungen	53,7	42,0
(4) Geringe Verbreitung	43,6	37,2

1) Durchschnitte von Branchengruppen sind hier - wie stets im folgenden - mit der Zahl der Betriebe je Branche gewichtet.

Um den ersten Eindruck eines relativ engen Zusammenhangs zwischen zu erwartender und tatsächlicher Verbreitung von Personalplanung etwas systematischer zu überprüfen, empfiehlt sich eine Varianzanalyse. Hierbei werden für eine Menge, die nach einem bestimmten Kriterium in Teilmengen aufgegliedert ist (hier 15 Branchen, die nach der zu erwartenden Verbreitung von Personalplanung in 3 bzw. 4 Erwartungstypen gegliedert sind), für ein bestimmtes Merkmal (hier entweder der Gesamtindex oder die Häufigkeit schriftlicher Personalpläne) drei verschiedene Streuungs- bzw. Varianzwerte berechnet:

- (a) die Streuung in der Gesamtmenge ohne Berücksichtigung ihrer Untergliederung;
- (b) die Intergruppenstreuung, d.h. die Streuung über die Durchschnitte der (insofern als homogen betrachteten) einzelnen Gruppen;
- (c) die Intragruppenstreuung, d.h. der Durchschnitt der Streuung in den einzelnen Gruppen (um den jeweiligen Gruppendurchschnitt).

Je enger nun das Merkmal, für dessen Ausprägungen die Streuung berechnet wird (hier: Gesamtindex oder Leitindikator), mit dem Gliederungskriterium (hier: zu erwartende Verbreitung von Personalplanung) zusammenhängt, desto homogener müssen die nach diesem Kriterium gebildeten Gruppen im Hinblick auf das analysierte Merkmal sein, desto niedriger muß also die Intragruppenstreuung (a) und desto näher die

Intergruppenstreuung (b) bei der Gesamtstreuung (c) liegen.

Berechnet man die entsprechenden Werte nach einem Verfahren, das sich, um der besonderen Struktur der zu analysierenden Daten Rechnung zu tragen, etwas von der üblichen Varianzanalyse unterscheidet<sup>1)</sup>, so ergibt sich folgendes Bild:

- 
- 1) Das gewählte Streuungsmaß ist nicht die durchschnittliche quadratische Abweichung, sondern die mit der Zahl der Betriebe je Branche bzw. Gruppe gewichtete lineare Abweichung nach folgender Formel:

$$S = \frac{\sum x_i \cdot \bar{x} \cdot n_i}{N}, \text{ wobei } n_i \text{ die Zahl der Betriebe je Branche bzw. Typ ist.}$$

Diese Formel mußte benutzt werden, da die üblichen Formeln zur Berechnung der Varianz keine eindeutige Lösung des Gewichtungproblems erlauben, es jedoch ganz unzulässig erschien, Branchen, die in der Stichprobe mit über 200 Betrieben vertreten sind (wie Bauindustrie und Handel) gleich zu gewichten wie Branchen, die mit 50 und weniger Betrieben in die Stichprobe eingehen.

Mathematisch bedeutet der Verzicht auf die Quadrierung der Abweichung, daß beim Zustandekommen des Streuungsmaßes keine Verzerrung zuungunsten einzelner sehr kleiner und zugunsten größerer Abweichungen eintritt.

**Streuung und Varianz bei Gruppierung der Branchen  
nach erwarteter Verbreitung von Personalplanung:**

	Gesamtindex		Leitindikator	
	abs.	in %	abs.	in %
Gesamtstreuung	6,54	13,0	5,90	14,0
Intergruppen- streuung	5,64	11,2	4,40	10,4
Intragruppen- streuung	4,26	8,5	4,72	11,2

Beim Gesamtindex liegt also die Intergruppenstreuung deutlich höher als die Intragruppenstreuung und nicht sehr weit von der Gesamtstreuung entfernt. Obwohl, wie eben gesagt, 4 der 15 Branchen einen deutlich höheren oder niedrigeren Wert aufweisen als es im Prinzip ihrer Typenzugehörigkeit entsprechen müßte, sind doch die Erwartungstypen sehr viel homogener, als bei bloßer Zufallsverteilung zu erwarten wäre.

Bei der als Leitindikator ausgewählten Häufigkeit schriftlich fixierter Personalpläne hingegen sind Intragruppenstreuung und Intergruppenstreuung nicht wesentlich verschieden; in bezug auf diesen Wert sind die in einem Erwartungszug zusammengefaßten Branchen so heterogen, daß trotz der unverkennbaren Tendenz der Gruppendurchschnitte die Prognosefähigkeit der Zugehörigkeit zu einem Erwartungstyp in Hinblick auf dessen Wert sehr beschränkt ist.

Betrachtet man die einzelnen, in den Gesamtindex eingehenden Faktoren je Erwartungstyp, so wird deutlich, daß die weitaus wichtigste Differenzierung zwischen den vier Typen über den Faktor 1 - quantitative Personalplanung - erfolgt. Dies gilt insbesondere dann, wenn man die Streuung der Faktorwerte je Typ berücksichtigt.

Erwartungstyp	Gesamt- index	Indexfaktoren			
		1	2	3	4
(1) Hohe Verbreitung	62,3	94,0	66,8	22,6	65,9
(2) Mittlere Verbreitung/hohes Interesse	55,2	71,4	63,8	24,3	61,2
(3) Mittlere Verbreitung/günstige Bedingungen	53,7	64,1	65,4	23,3	61,9
(4) Geringe Verbreitung	43,6	53,8	45,4	22,2	53,1

Faktor 1: Quantitative Personalplanung

Faktor 2: Qualitative Personalplanung

Faktor 3: Institutionelle Regelung der Personalplanung

Faktor 4: Personalstatistik

Faktor 3 - institutionelle Regelung von Personalplanung, ausgedrückt durch die Häufigkeit der Existenz eines besonderen Personalplanungsgremiums - erbringt unter Berücksichtigung der Streuung keine Differenzierung zwischen den Typen. Der Typendurchschnitt liegt stets im Zentrum eines allen Typen gemeinsamen, relativ breiten Streubereichs.

Die Faktoren 2 - qualitative Personalplanung - und 4 - Personalstatistik - differenzieren gleichfalls kaum zwischen den Typen (1), (2) und (3); Typ (4) unterscheidet sich hingegen in diesen beiden Faktoren stark gegenüber den drei anderen Typen.

Festzuhalten - allerdings an dieser Stelle nicht eingehender zu analysieren - ist, daß in aller Regel die in einem Typ zusammengefaßten Branchen im Hinblick auf die einzelnen Faktorwerte stärker voneinander abweichen als im Hinblick auf den Gesamtindex. Das Streumaß - die mittlere durch die Zahl der Betriebe je Branche gewichtete lineare Abweichung (zur Berechnungsformel siehe S. 94, Fußnote 1) - ergibt für die einzelnen Typen und Faktoren folgende Werte:

Erwartungs- typ	mittlere lineare Abwei- chung					Gesamt- index
	Indexfaktor				Durchschnitt der Index- faktoren	
	1	2	3	4		
(1) Hohe Verbreitung	7,7	3,2	3,2	4,6	4,7	2,4
(2) Mittlere Ver- breitung/hohes Interesse	3,2	6,8	3,6	2,6	4,0	2,8
(3) Mittl. Verbrei- tung/günstige Bedingungen	8,2	4,2	4,2	3,8	5,1	3,5
(4) Geringe Ver- breitung	9,5	6,2	4,1	5,4	6,3	5,8

Dieser Sachverhalt ist sehr wichtig, bezeichnet er doch recht genau die Grenzen, innerhalb derer die weiter oben so genannte "Systemhypothese" realitätsgerecht ist: Je höher die durchschnittliche Streuung der Faktoren über der des Gesamtindex liegt, desto größer sind die gegenläufigen Variationen einzelner Faktoren (die sich dann beim Zustandekommen des Gesamtindex neutralisieren); je näher hingegen die durchschnittliche Streuung über die Einzelfaktoren bei der Streuung des Gesamtindex liegt, desto zutreffender ist die Annahme von hoher Kovarianz der einzelnen Personalplanungsindikatoren und damit des Systemcharakters von Personalplanung.

Mit aller gebotenen Vorsicht ließe sich aus der vorstehenden Tabelle sogar die Vermutung ableiten, daß die Systemhypothese in erster Linie für einen geringen Ausbaustand von betrieblicher Personalplanung zutrifft, hingegen mit wachsender Verbreitung an Realitätsgehalt bzw. Erklärungswert verliert:

Typ	Verbreitung von Personalplanung		Streuung von:		Verhältnis (a) : (b)
	zu erwartende	tatsächliche (Indexwert)	Gesamtindex (a)	Durchschnitt der Index- faktoren (b)	
(1) hoch		62,3	2,4	4,7	1:2,0
(2) mittel		54,3	3,2	4,7	1:1,5
(3) gering		43,6	5,8	6,3	1:1,1



Je höher das allgemeine Niveau der Personalplanungsaktivitäten, desto stärker - so ließe sich dieser Zusammenhang formulieren - differenziert sich das jeweilige Planungsprofil, desto stärker setzen sich also (betriebs- oder branchen- oder typen-)spezifische Bedingungskonstellationen und Interessenslagen im Hinblick darauf durch, welche Formen betriebliche Personalplanung konkret annimmt.

Hierauf wird in Kapitel IV nochmals einzugehen sein.

### 3. Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit

Die aufgezeigte relativ hohe Übereinstimmung zwischen den aus arbeitswirtschaftlichen Bedingungskonstellationen abzuleitenden Erwartungen an die Verbreitung von Personalplanung in den einzelnen Branchen und ihrem tatsächlichen, vor allem durch den Personalplanungsindex gemessenen Ausbaustand liefert zwar interessante Aufschlüsse über den Zusammenhang zwischen betrieblicher Personalplanung einerseits und dem branchentypischen Grad von Interesse an und Fähigkeit zu Personalplanung. Sie darf jedoch nicht darüber hinweg täuschen, daß insgesamt die Zugehörigkeit eines Betriebes zu einer bestimmten Branche sein Personalplanungsverhalten allenfalls mit einer recht hohen Unsicherheitsmarge zu prognostizieren gestattet - während die Betriebsgröße offenbar recht zuverlässige Rückschlüsse auf Verbreitungsgrad und Ausbaustand der Personalplanung ermöglicht.

Berechnet man die Streuung des Personalplanungsindex über die weiter oben dargestellten Betriebsgrößenklassen, so ergibt sich - trotz der extremen Verteilung, bei der drei Viertel aller Betriebe in eine, nämlich die kleinste Betriebsgrößenklasse fallen - ein Wert von 9,04 bzw. 18 % des Durchschnitts gegenüber 6,54 bzw. 13 % für die Streuung über die Branchen.

Hinzu kommt, daß zwischen Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße selbst Beziehungen im Sinne recht unterschiedlicher Größenstrukturen der Branchen bestehen, so daß im Prinzip keineswegs ausgeschlossen werden kann, daß die eben gezeigten Zusammenhänge zwischen Branchenzugehörigkeit und Personalplanung, so plausibel sie auch erscheinen mögen, ganz oder zu einem erheblichen Teil lediglich Nebeneffekte der Betriebsgrößenstruktur sein können.

Dies macht es notwendig, den relativen Einfluß zu prüfen, den Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit auf Verbreitungsgrad und Ausbaustand von Personalplanung haben.

#### a) Zur Betriebsgrößenstruktur der Branchen

Die Betriebsgrößenstruktur der im Vorstehenden analysierten 15 Wirtschaftsabteilungen bzw. Wirtschaftsunterabteilungen variiert erheblich: von der Wirtschaftsabteilung Energiewirtschaft und Bergbau mit durchschnittlich 916 Beschäftigten je Betrieb bis zu der Wirtschaftsabteilung Dienstleistungen mit einer durchschnittlichen Beschäftigtenzahl von 180 je Betrieb; die Anzahl der größeren Betriebe (mit

500 und mehr Beschäftigten) an der Gesamtheit der von der Erhebung erfaßten Betriebe der jeweiligen Branchen variiert von 26 % (Energiewirtschaft und Bergbau) bis 4 % (Baugewerbe).

Anhand der durchschnittlichen Betriebsgröße lassen sich die Branchen drei Gruppen zuordnen:

Überwiegend kleinbetrieblich strukturiert sind vier Branchen (in Klammern jeweils die durchschnittliche Betriebsgröße und der Anteil der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten):

Dienstleistungen	(180	5 %)
Baugewerbe	(187	3 %)
Steine, Erden, Glas, Keramik	(208	9 %)
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	(210	7 %)

Im Mittel<sup>1)</sup> dieser vier Branchen beträgt die durchschnittliche Betriebsgröße 192 und der Anteil der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten 5 %.

Eine mittlere Betriebsgrößenstruktur weisen fünf Branchen auf:

Nahrungs- und Genußmittel	(237	8 %)
Handel	(240	4 %)
Leder, Textil und Bekleidung	(278	9 %)
Verkehrswirtschaft	(293	8 %)
Gummi und Kunststoff	(298	11 %)

Im Mittel dieser Gruppe beträgt die durchschnittliche Betriebsgröße 259 und der Anteil der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten 7 %.

---

1) Mittelwerte über Branchen sind hier, wie im vorstehenden Abschnitt, jeweils mit der Zahl der Betriebe je Branche gewichtet.

Eher großbetrieblich strukturiert sind die restlichen sechs Branchen:

Elektrotechnik, Feinmechanik	(358	11 %)
Banken und Versicherungen	(287	14 %)
Maschinen- und Fahrzeugbau	(247	13 %)
Metallerzeugung	(481	15 %)
Chemie, Mineralölverarbeitung	(554	17 %)
Energiewirtschaft, Bergbau	(916	26 %)

Im Mittel dieser Gruppe liegt die durchschnittliche Betriebsgröße mit 442 mehr als doppelt so hoch wie bei den kleinbetrieblich strukturierten Branchen; der Anteil der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten ist mit 14 % fast dreimal so hoch wie bei der ersten und doppelt so hoch wie bei der zweiten Gruppe.

Je stärker unter sonst gleichen Bedingungen der Verbreitungsgrad betrieblicher Personalplanung von der Betriebsgrößenstruktur der jeweiligen Branche und nicht von branchenspezifischen Bedingungs- und Merkmalskonstellationen abhängt, desto deutlicher müßte nun dieser Rangreihe der Branchen nach - wachsender - Betriebsgröße auch eine Rangreihe zunehmenden Grades von Häufigkeit und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung entsprechen.

#### b) Betriebsgröße und Verbreitung von Personalplanung je Branche

Sowohl die durchschnittliche Häufigkeit der Verbreitung von Personalplänen wie auch der Durchschnittswert des Gesamtindex zur betrieblichen Personalplanung variieren signifikant zwischen den drei Betriebsgrößenstruktur-Gruppen:

Branchengruppen nach Betriebsgröße	durchschnittliche Betriebsgröße	Häufigkeit schriftlicher Personalpläne	Gesamtindex
kleinbetrieblich	192	36,1 %	42,2
mittlere Struktur	259	44,7 %	52,9
großbetrieblich	442	46,2 %	56,1

Die Differenz zwischen der zweiten und dritten Gruppe wäre noch wesentlich größer, wenn die Wirtschaftsunterabteilung Elektrotechnik und Feinmechanik nicht der Gruppe großbetrieblich strukturierter Branchen (wo sie die deutlich geringste durchschnittliche Betriebsgröße aufweist), sondern der Mittelgruppe zugeordnet würde. Der durchschnittliche Indexwert sinkt dann für die Mittelgruppe auf 51,8 und steigt für die Gruppe der großbetrieblich strukturierten Branchen auf 59,9.

Aber auch bei der im Vorstehenden dargestellten Gruppenabgrenzung ist die Gruppenhomogenität (Intragruppenstreuung) im Hinblick auf den Personalplanungsindex nicht niedriger als dies bei den Typen zu erwartender Verbreitung von Personalplanung der Fall war; die Streuung beträgt:

in der Gruppe der kleinbetrieblichen Branchen  
3,6 bzw. 8,6 % des Gruppendurchschnitts;

in der Mittelgruppe 3,1 bzw. 5,8 %;

in der Gruppe der großbetrieblich strukturierten Branchen 5,2 bzw. 9,3 %.

Die Intragruppen-Streuung liegt bei Gliederung der Branchen nach Betriebsgröße insgesamt mit 3,85 sogar noch etwas unter dem Wert von 4,26 bei Gliederung nach Erwartungstypen. Die Intergruppen-Streuung ist in beiden Fällen mit 5,47 (10,9 %) bei Gliederung nach Größe und 5,62 (11,2 %) bei Gliederung nach zu erwartender Verbreitung von Personalplanung praktisch gleich hoch. Gemessen am Verhältnis der Streuung des Personalplanungsindex zwischen und innerhalb der jeweiligen Gruppen (Inter- zu Intragruppenstreuung) besitzt die Größe -  $5,47 : 3,85 = 1,42$  - spürbar höheren Einfluß auf den Verbreitungsgrad von Personalplanung als die Zugehörigkeit zu einem Erwartungstyp -  $5,62 : 4,26 = 1,32$ .

Es läßt sich also sagen, daß die durchschnittliche Betriebsgröße der Branchen den jeweiligen Wert des Personalplanungsindex eher besser zu erklären scheint als die aus branchenspezifischen Bedingungskonstellationen abgeleiteten Erwartungen an die Verbreitung von Personalplanung.

Dieser Sachverhalt wäre, sollte er sich bestätigen, von weitreichender Bedeutung, liefert er doch eine positive Antwort auf die schon weiter oben aufgeworfene Frage, ob nicht ein erheblicher Teil dessen, was als branchenspezifische Unterschiede im Verbreitungsgrad von Personalplanung erscheint, in Wirklichkeit nur Ausdruck branchenspezifisch verschie-

dener Betriebsgrößenstruktur ist, die Betriebsgröße also die bei weitem dominierende Einflußgröße von Personalplanung wäre.

Dies rechtfertigt es, den relativen Einfluß von Betriebszugehörigkeit und Branche etwas sorgfältiger zu untersuchen.

c) Abschließend: Der entscheidende Einfluß der Betriebsgröße auf Verbreitung und Ausbaustand von Personalplanung

Der relative Einfluß von Betriebsgröße und anderen, mit der Branchenzugehörigkeit zusammenhängenden Faktoren läßt sich auf dem Hintergrund der in Kapitel I beschriebenen Grenzen für die Anwendung der üblichen korrelationsstatistischen Verfahren - die mit der dichotomischen Ausprägung der meisten hier interessierenden Merkmale auf der Ebene des einzelnen Betriebs zusammenhängen - in dreifacher Weise darstellen.

(1) Anhand einer kombinierten Auszählung des Materials nach vier zusammengefaßten Betriebsgrößenklassen und zwei Wirtschaftssektoren können jeweils Verbreitung und Ausbaustand von Personalplanung in Betrieben ähnlicher Größe aber verschiedener Branchenzugehörigkeit und umgekehrt analysiert werden.

(2) Auf der Grundlage der gleichen Zählung lassen sich für die einzelnen Personalplanungsindika-

toren Assoziationskoeffizienten nach Cole berechnen.

- (3) Anhand des aus der Analyse nach Betriebsgrößenklassen gewonnenen algebraischen Ausdrucks für den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Personalplanungsindex läßt sich für jede einzelne Branche ein ihrer durchschnittlichen Betriebsgröße entsprechender Erwartungswert des Personalplanungsindex errechnen, dessen Übereinstimmung mit dem tatsächlichen Indexwert den Grad indiziert, in dem die Verbreitung von Personalplanung je Branche lediglich die branchentypische Betriebsgrößenstruktur oder aber branchenspezifische Bedingungskonstellationen widerspiegelt.

Während (1) und (3) auf den Gesamtindex abstellen, kann mit (2) der relative Einfluß von Betriebsgrösse und Branchenzugehörigkeit auf einzelne Personalplanungsindikatoren und damit die einzelnen Aspekte von Personalplanung gemessen werden; auf diese Ergebnisse wird in Kapitel IV nochmals zurückzugreifen sein.

Die Analysen nach (1) und (2) basieren auf dem gleichen Material, nämlich einer bisher noch nicht herangezogenen stärker zusammengefaßten Auszählung. Es erscheint sinnvoll, die dieser Auszählung zugrunde liegende Gliederung zunächst kurz darzustellen.



Da trotz der relativ großen Stichprobe eine kombinierte Auszählung des Materials nach den im Vorstehenden unterschiedenen 15 Branchen und 6 Betriebsgrößenklassen in vielen Fällen Besetzungszahlen je Zelle ergeben hätte, die keine statistisch einigermaßen abgesicherten Aussagen mehr zulassen, da insbesondere wegen der sehr asymmetrischen Streuung der Betriebe über die Betriebsgrößen (über 75 % aller Betriebe gehören zur kleinsten Betriebsgrößenklasse mit 50 bis unter 200 Beschäftigten) und der Konzentration der größeren Betriebe auf wenige Branchen der Desaggregation nach Branchen sehr enge Grenzen gezogen waren, empfahl sich ein Rückgriff auf das gängige Modell der Dreisektorengliederung der Volkswirtschaft, d.h. eine Aufgliederung der Betriebe nach ihrer Zugehörigkeit zum sekundären oder zum tertiären Sektor (die Betriebe des primären Sektors sind in der Stichprobe kaum enthalten und wurden dem sekundären Sektor zugerechnet).

Da einige Wirtschaftsabteilungen, wie sich weiter oben zeigte, typisch sekundäre und typisch tertiäre Wirtschaftszweige zusammenfassen, schien es geraten, die Abgrenzung der Sektoren nicht über die Branchenzugehörigkeit, sondern über ein betriebsindividuelles Merkmal vorzunehmen, nämlich das Überwiegen von Angestellten oder Arbeitern in der Belegschaft. 28 % aller erfaßten Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten gehören bei dieser Definition dem tertiären Sektor, alle anderen dem sekundären Sektor an.

Für beide Sektoren wurden zusammengefaßte Betriebsgrößenklassen (bis unter 500 Beschäftigte; 500 bis unter 1000 Beschäftigte; 2000 und mehr Beschäftigte) gebildet; die unterste Klasse umfaßt im tertiären Sektor gut 93 % und im sekundären Sektor gut 90 % aller Betriebe; der Rest verteilt sich in beiden Sektoren gleichartig auf die drei anderen Betriebsgrößenklassen.

Zum sekundären Sektor gehören außer der großen Mehrzahl der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes rund 60 % der Betriebe der Wirtschaftsabteilungen Energiewirtschaft und Bergbau sowie Verkehr und Nachrichtenübermittlung und eine Minderheit der Betriebe der Wirtschaftsabteilungen Handel und Dienstleistungen. Der tertiäre Sektor

besteht also vor allem aus Betrieben der Wirtschafts-  
abteilungen Banken und Versicherungen, Handel und  
Dienstleistungen sowie aus einzelnen Betrieben von  
Energiewirtschaft, Verkehrswirtschaft und Verarbei-  
tendem Gewerbe.

(1) Vergleicht man in der sektoralen Analyse je-  
weils gleichgroße Betriebe in den beiden Sektoren,  
so ist zwar der durchschnittliche Indexwert im ter-  
tiären Sektor deutlich höher als im sekundären Sek-  
tor. Dieser Unterschied kommt jedoch vor allem da-  
durch zustande, daß im tertiären Sektor die Be-  
triebsgröße oberhalb derer das Interesse an und die  
Fähigkeit zu Personalplanung so groß sind, daß mit  
einem Mindestniveau an entsprechenden Aktivitäten  
gerechnet werden kann, deutlich niedriger liegt als  
im sekundären Sektor:

Personalplanungsindex in Betrieben des

	tertiären Sektors	sekundären Sektors
mit		
weniger als 500 Beschäftigten	57,3	42,3
500 bis unter 1000 Beschäftigten	83,3	78,6
1000 bis 2000 Beschäftigten	97,7	92,3
2000 und mehr Beschäftigten	114,3	112,0

Mit wachsender Betriebsgröße nimmt infolgedessen  
die Differenz zwischen den beiden Sektoren ab: Be-  
trägt sie bei Betrieben mit weniger als 500 Be-

schäftigten noch 15 Indexpunkte oder 35 % des kleineren Wertes, so reduziert sie sich bereits bei Betrieben mit 500 bis 2000 Beschäftigten auf etwa 5 Indexpunkte bzw. 6 % des kleineren Wertes, um bei Betrieben über 2000 Beschäftigten mit 2,3 Indexpunkten bzw. 2 % des kleineren Wertes praktisch zu verschwinden.

Das allgemeine Niveau der Planungstätigkeit, wie es sich im Gesamtindex zur Personalplanung ausdrückt, wird von der Betriebsgröße in zweifacher Weise, nämlich sowohl direkt wie indirekt beeinflusst - der direkte Einfluß äußert sich in stets steigendem Indexwert bei wachsender Betriebsgröße, der indirekte Einfluß bewirkt, daß (da dieser Einfluß je Sektor bei größerer oder geringerer Beschäftigtenzahl zu wirken beginnt) scheinbar branchenspezifische Unterschiede faktisch nur durch branchenspezifisch früheres oder späteres Einsetzen des Betriebsgrößeneffektes zustandekommen.

(2) Auf der Grundlage der Daten, mit deren Hilfe die eben dargestellten Indexwerte berechnet wurden, ist es auch möglich, Assoziationskoeffizienten nach Cole<sup>1)</sup> für einzelne Indikatoren zur Personalplanung zu berechnen (dieses Korrelationsmaß emp-

---

1) Vgl. u.a. G.A. Lienert, Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik, 2. Aufl., Meisenheim am Glan 1972, S. 538 ff.  
Der Koeffizient variiert, bei positiver Assoziation zwischen 0 und +1, bei negativer Assoziation zwischen 0 und -1.

fiehlte sich deshalb besonders, weil es weniger als andere ähnliche Meßgrößen von der Randverteilung der Variablen abhängt). Mit Hilfe der Assoziationskoeffizienten läßt sich bestimmen, ob die Häufigkeit, mit der bestimmte personalplanerische Tatbestände in Betrieben auftreten, mehr von deren Sektorenzugehörigkeit oder mehr von deren Betriebsgröße abhängt - wobei auch die Betriebsgröße dichotomisiert werden muß.

Bei der Dichotomisierung war zu beachten, daß auch der Assoziationskoeffizient nach Cole in gewissem Umfang randverteilungsabhängig ist, d.h. beispielsweise für die Betriebsgröße höhere Werte ausweist, wenn man die als Dichotomisierungsschwelle fungierende Betriebsgröße relativ hoch ansetzt, so daß nur sehr wenigen "großen" sehr viele "kleine" Betriebe gegenüberstehen. Um gleiche Bedingungen für die beiden unabhängigen Variablen (Sektorenzugehörigkeit und Betriebsgröße) zu schaffen, müßte an sich auch eine Schwelle der Betriebsgröße gewählt werden, die zwei Größenklassen mit einem zahlenmäßigen Besetzungsverhältnis von 1 : 3 bildet. Dies entspräche einer Betriebsgröße von 200 Beschäftigten. Diese Schwelle konnte jedoch aus einer Reihe von Gründen nicht gewählt werden, insbesondere deshalb nicht, weil bei Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten die Planungsaktivitäten überall sehr wenig ausgeprägt und vermutlich hochgradig von Zufälligkeiten bestimmt sind.

Als Kompromiß bot sich damit eine Dichotomisierung der Betriebsgröße bei 500 Beschäftigten an, was allerdings zur Folge hat, daß die Betriebsgröße nunmehr eine deutlich asymmetrische Verteilung aufweist als die Branchenzugehörigkeit und gewisse Verzerrungen der Assoziationskoeffizienten zugunsten der Betriebszugehörigkeit nicht auszuschließen sind.

Auch angesichts der insofern notwendigen Vorbehalte sind die Ergebnisse, wie Tabelle 6 zeigt, sehr eindeutig.

Tabelle 6: Abhängigkeit wichtiger Personalplanungsindikatoren von Sektorenzugehörigkeit und Betriebsgröße

Indikatoren zur Personalplanung	Assoziationskoeffizienten nach Cole für:	
	Sektorenzugehörig- keit d. Betriebes (sekundärer oder tertiärer Sektor)	Größe des Be- triebes (über oder unter 500 Be- schäftigte)
<hr/>		
Schriftlich fixierte Personalpläne		
- vorhanden	0,140	0,555
- mit Geltungsdauer für vier und mehr Jahre	0,210	0,255
- nach Beschäftigten differenziert	0,160	0,297
Es werden durchgeführt		
- Personalbeurteilung	0,140	0,536
- Arbeitsplatzbeschreibung	0,164	0,514
- Karriereplanung	0,317	0,099
- Nachfolgeplanung	0,121	0,262
Personalplanungsausschuß vorhanden	0,042	0,226
Personalstatistiken wer- den geführt	0,057	0,638

Nimmt man das Mittel aller einzelnen Koeffizienten, so ergibt sich für den Zusammenhang zwischen der Personalplanungsaktivität eines Betriebes und seiner Sektorenzugehörigkeit ein Wert von 0,150 gegenüber dem Zweieinhalbfachen, d.h. einem Wert von 0,376 für die Betriebsgröße.

Dies schließt freilich - und hierauf wird in Kapitel IV nochmals zurückzukommen sein - nicht aus, daß bei einzelnen Indikatoren die Sektorenzugehörigkeit eines Betriebes dessen Personalplanungsverhalten fast ebensogut, wenn nicht besser erklärt als seine Größe. Dies gilt vor allem für die Erstellung langfristiger Personalpläne und die Durchführung von Karriereplanung, die zwar insgesamt selten (6 % aller Betriebe), aber sehr viel häufiger in Betrieben des tertiären Sektors, jedoch fast unabhängig von ihrer Größe praktiziert wird. Auch im Hinblick auf Erstellung von Personalplänen für einzelne Beschäftigtengruppen und die Durchführung von Nachfolgeplanung besitzt die Zugehörigkeit eines Betriebes zum tertiären Sektor ein gewisses Gewicht gegenüber seiner Größe, während im Hinblick auf die Erstellung schriftlicher Personalpläne überhaupt, die Durchführung von Personalbeurteilung und Arbeitsplatzbeschreibung sowie das Vorhandensein von Personalstatistiken die Betriebsgröße ganz eindeutig den ausschlaggebenden Einfluß besitzt.

Während das allgemeine Niveau der Planungsaktivitäten auch nach diesem statistischen Meßverfahren eindeutig von der Betriebsgröße bestimmt wird, liefern

einzelne Assoziationskoeffizienten doch deutliche Hinweise auf die Existenz branchenspezifischer Planungsprofile, deren Analyse allerdings in einer anderen Perspektive als der bisher gewählten zu erfolgen hat.

(3) Die statistisch zuverlässigste Beurteilung des relativen Einflusses von Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße auf den globalen Verbreitungsgrad von Personalplanung bzw. das generelle Niveau der Planungstätigkeit ermöglicht ein Verfahren, mit dessen Hilfe bestimmbar ist, wie hoch der Personalplanungsindex je Branche ausfallen müßte, wenn er nur von der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl der in der Branche zusammengefaßten Betriebe abhängen würde.

Zu diesem Zweck wurde anhand der sechs unterschiedenen Betriebsgrößeklassen der Zusammenhang zwischen durchschnittlicher Betriebsgröße und durchschnittlichem Indexwert in Form der folgenden Gleichung bestimmt:

$$y = 42.1149 + 42.7523 \log x$$

wobei y den Personalplanungsindex und x die durchschnittliche Betriebsgröße darstellt.

Der in dieser Gleichung sich ausdrückende Zusammenhang ist außerordentlich eng<sup>1)</sup>; zumindest bei der Aufgliederung der Stichprobe nach Betriebsgrößen-

---

1) Die Gleichung erklärt ( $r = 0.9933$ ;  $r^2 = 0.9866$ ) 99 % des Personalplanungsindex der Betriebsgrößeklassen.

klassen kann faktisch störungsfreie Wirkung der Betriebsgröße auf den Personalplanungsindex angenommen werden.

Diese Gleichung kann nunmehr dazu benutzt werden, das Ausmaß zu ermitteln, in dem die Indexwerte der Branchen lediglich statistische Funktion der jeweiligen Größenstruktur oder Ausdruck anderer, branchenspezifischer Faktoren sind. Hierzu wird die durchschnittliche Betriebsgröße jeder einzelnen Branche in die Gleichung eingesetzt und mit ihrer Hilfe der Indexwert errechnet, der sich bei ausschließlicher Abhängigkeit des Index von der Betriebsgröße ergäbe, um zu prüfen, wieweit die tatsächlichen Indexwerte hiervon abweichen und damit von anderen Faktoren bestimmt werden. Vergleicht man diese fiktiven mit den tatsächlichen Indexwerten, so ergibt sich eine sehr hohe Korrelation von

$$r = 0.7933 \text{ (signifikant bei } p = 0.01).$$

Damit sind (über  $r^2 = 0.6293$ ) 63 % des tatsächlichen Niveaus der Personalplanung je Branche durch die durchschnittliche Belegschaftszahl der ihr zugehörenden Betriebe zu erklären; für die Wirkung branchenspezifischer Bedingungen sowie Interessen- und Problemlagen verbleibt nur ein gutes Drittel der tatsächlich zu beobachtenden Werte.

Hierbei ist noch nicht einmal der weiter oben unter (1) aufgewiesene Tatbestand berücksichtigt, demzufolge auch ein wesentlicher Teil der scheinbar



branchenspezifischen Unterschiede im Niveau der Personalplanungsaktivitäten in Wirklichkeit nur darauf zurückzuführen sind, daß der Einfluß der Betriebsgröße sektoral jeweils schon bei kleineren oder erst bei größeren Betrieben zu wirken beginnt.

### Zusammenfassend:

Die Vermutung, daß die auf den ersten Blick doch recht starken Zusammenhänge zwischen branchenspezifischen Bedingungen und branchenspezifischem Ausbaugrad von Personalplanung zu einem Gutteil bloß auf Betriebsgrößen-Struktureffekten beruhen, hat sich bei näherer Prüfung voll bestätigt. Die zwischen den Branchen zu beobachtenden Unterschiede in Verbreitungsgrad und Ausbaustand von Personalplanung stellen in erheblichem Umfang Sekundäreffekte der Betriebsgröße dar.

Diese dominante Rolle der Betriebsgröße als Einflußfaktor von Personalplanung gilt allerdings offenbar nur in dem Maße, in dem an betrieblicher Personalplanung lediglich das allgemeine Niveau der Planungstätigkeit interessiert bzw. gemäß der am Ende von Kapitel I definierten "Systemhypothese" unterstellt wird, daß die Ausbreitung von Personalplanung einem ganz bestimmten Schema folgen müsse.

Sobald man jedoch die Systemhypothese und ihre Implikationen aufgibt, tritt die Frage nach der Art der jeweiligen Personalplanungsprofile und personalplanerischer Schwerpunkte in den Vordergrund; man-

ches spricht dafür, daß bei der Beantwortung dieser Frage die Branchenzugehörigkeit bzw. die bisher durch die Branchenzugehörigkeit nur mehr oder minder grob indizierten betrieblichen Bedingungs- und Merkmalskonstellationen sehr viel größere Bedeutung besitzen.

III. Zur Entwicklung betrieblicher Personalplanung  
- Tendenzen und Perspektiven



Die bisherigen Analysen befaßten sich ausschließlich mit dem Verbreitungsgrad von Personalplanung insgesamt und einzelnen planerischen Instrumenten, wie er im Herbst 1975 in den größeren Betrieben der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik festzustellen war.

Nun genügt jedoch eine gewisse Vertrautheit mit der personalpolitischen Praxis einiger Betriebe ebenso wie ein Blick auf die Erscheinungsjahre der einschlägigen Literatur, um deutlich zu machen, daß der 1975 beobachtete Zustand nur auf dem Hintergrund einer neueren, raschen Entwicklung verstanden werden kann, die sich zumindest durch beträchtlichen Bedeutungszuwachs der Personalplanung im Rahmen betrieblicher Personalpolitik wie genereller Unternehmenspolitik (in den Betrieben, in denen bereits seit längerem Personalplanung betrieben wird), vermutlich aber auch durch eine erhebliche Ausbreitung personalplanerischer Aktivitäten (d.h. Einführung von Personalplanung in Betrieben, in denen bisher nicht geplant wurde) charakterisiert.

Unter Rückgriff auf eine 1965 vom Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung durchgeführte Erhebung<sup>1)</sup> können in einem ersten Abschnitt nunmehr, wenigstens für

---

1) Gerstenberger, W., Nerb, G., Schittenhelm, S., "Unternehmerische Urteile und Antizipation über den Bedarf an Arbeitskräften", in: IAB-Mitteilungen 9/1969, S. 671 ff. Neben den in dieser Veröffentlichung zitierten Zahlen konnten auch Werte aus einzelnen Arbeitstabellen herangezogen werden, die dem ISF von den Verfassern freundlicherweise zugänglich gemacht wurden.

den Bereich des Verarbeitenden Gewerbes, dem über 50 % der von der ISF-Betriebserhebung 1975 erfaßten Betriebe angehören, Tendenzen der Verbreitung betrieblicher Personalplanung in einem Jahrzehnt dargestellt werden. Die sich hierbei herauskristallisierenden Befunde sind sehr eindeutig, lassen jedoch zumindest drei ganz unterschiedliche Verursachungsmechanismen implizierende Erklärungshypothesen zu.

Der zweite und dritte Abschnitt dieses Kapitels werden je auf einer dieser Hypothesen aufbauen: Der eine, indem er die Befunde des vorstehenden Kapitels über den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung in ein dynamisches Schema von Durchsetzungsetappen der Personalplanung umformuliert; der andere, indem er den Zusammenhang zwischen Personalplanung und allgemeiner Unternehmensplanung sowohl im Vergleich zwischen 1965 und 1975 wie auf dem Stand des Jahres 1975 darstellt.

Die dritte der am Ende des ersten Abschnitts formulierten Erklärungshypothesen wird ihrerseits einen der Ausgangspunkte des folgenden Kapitels IV liefern.

# 1. Die Entwicklung quantitativer Personalplanung im verarbeitenden Gewerbe zwischen 1965 und 1975

## a) Methodische Bemerkungen zur Ifo-Erhebung von 1965 und ihrer Vergleichbarkeit mit der ISF-Erhebung von 1975

Drei Mitarbeiter des Ifo-Instituts - W. Gerstenberger, G. Nerb und S. Schittenhelm - veröffentlichten 1969 in den "Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung" Zahlen über die im Jahre 1965 ermittelte Verbreitung schriftlich fixierter Personalpläne in - mittleren und großen - Industriebetrieben.<sup>1)</sup>

Bei der Durchführung der Betriebserhebung 1975 war das ISF bestrebt, wenigstens für den relevanten Teil der Erhebungsstichprobe Vergleichbarkeit mit den Daten von 1965 zu sichern, insbesondere dadurch, daß vergleichbare Fragen zur Planungstätigkeit gestellt und die gleichen Antwortkategorien vorgegeben wurden.

Dennoch ist eine einfache Gegenüberstellung der Befunde beider Erhebungen zur Ermittlung von Entwicklungstendenzen nur unter erheblichen Vorbehalten möglich. Zwei Punkte sind vor allem hervorzuheben:

---

1) Diese Zahlen entstammen einem vom Ifo-Institut zusammen mit dem RKW und dem INSEAD, Fontainebleau, durchgeführten Forschungsprojekt über die Planungstätigkeit der Industrie.

(1) Der Akzent der Ifo-Erhebung lag eindeutig auf der unternehmerischen Planungstätigkeit, der Akzent der ISF-Erhebung hingegen auf der betrieblichen Personalwirtschaft und Personalpolitik. Dies hatte sicherlich zur Folge, daß in vielen Betrieben der Fragebogen von einer anderen Stelle bearbeitet wurde; es ist nicht auszuschließen, daß die beantwortenden Stellen 1965 Fragen zur betrieblichen Personalplanung, 1975 hingegen Fragen zur allgemeinen unternehmerischen Planungstätigkeit aufgrund respektive schlechteren Informationsstandes unzuverlässiger beantworteten.

Dieser Fehler kann nicht systematisch kontrolliert werden.

(2) Die im Zuge der Betriebserhebung 1975 angeschriebenen Betriebe gehörten einer (nach Branchen geschichteten) Zufallsstichprobe aller Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten an; die Grundgesamtheit der Ifo-Erhebung war hingegen das Ergebnis einer zweifachen Auswahl, die zumindest im zweiten Auswahlschritt eine systematische Verzerrung der Stichprobe bewirkte:

- o In einem ersten Auswahlschritt hatte das Ifo-Institut - als Vorerhebung - rund 8000 Unternehmen, mit denen es aufgrund seiner laufenden Erhebungen in Kontakt stand, angeschrieben, um zu erfahren, ob überhaupt Unternehmenspläne bestehen; es ist nicht auszuschließen, daß bereits die Bereitschaft, auf eine entsprechende Anfrage zu



antworten, eine gewisse Stichprobenverzerrung bewirkt;

- o in einem zweiten Schritt wurden sodann 3000 dieser Betriebe, die in der Vorerhebung angegeben hatten, schriftliche Unternehmenspläne irgendwelcher Art zu erstellen, zusammen mit 600 Großunternehmen, die in der Vorerhebung nicht geantwortet hatten, bei denen jedoch ihrer Größe wegen Planungstätigkeiten irgendeiner Art vermutet wurden, für die Hauptuntersuchung ausgewählt.

Auch diese systematische, durch das Auswahlverfahren bedingte Abweichung der beiden Stichproben voneinander kann nicht statistisch kontrolliert werden.

Gegenüber diesen beiden Vergleichsproblemen fallen andere Fehlerquellen kaum ins Gewicht, wie etwa die um fast 10 Prozentpunkte niedrigere Rücklaufquote der Ifo-Erhebung, oder der wesentlich umfangreichere und anspruchsvollere Fragebogen der ISF-Erhebung (während der Ifo-Fragebogen lediglich 19 Fragen mit 150 Antwortmöglichkeiten enthielt, besteht der Fragebogen der ISF-Erhebung aus 47 Fragen mit einer großen Anzahl von angebotenen Antwortmöglichkeiten und erbetenen Daten).

Die begrenzte Vergleichbarkeit der Ifo-Erhebung 1965 und der ISF-Erhebung 1975 schränkt jedoch die Aussagekraft eines Zeitvergleichs nur insofern ein, als sich ein Rückgang der Planungsaktivitäten im

allgemeinen und der Personalplanung im besonderen zeigen sollte. Sofern jedoch - was, wie zu zeigen der Fall ist - in der ISF-Stichprobe von 1975 Planungen insgesamt und Personalplanung im speziellen wesentlich weiter verbreitet sind als in der Ifo-Stichprobe von 1965, bedeuten die unterschiedlichen Stichprobenstrukturen, bedeutet insbesondere die Vorauswahl der 1965 befragten Betriebe nach dem Vorkommen von Planungsaktivitäten lediglich, daß die tatsächliche Zunahme der Planungsaktivität noch größer gewesen sein muß als aus dem zahlenmäßigen Vergleich hervorgeht.

Die Veränderungsraten in der betrieblichen Personalplanung (und in sonstigen betrieblichen Planungsaktivitäten), die sich aus dem Vergleich der Ifo-Daten von 1965 und der ISF-Daten von 1975 ergeben, sind also in ihrer Tendenz sicherlich realistisch; sie liegen allerdings in ihrer Größenordnung in einem unbekannten Maße unter der tatsächlichen Entwicklung.

b) Die Ausbreitung schriftlich fixierter Personalpläne in Betrieben unterschiedlicher Größe  
seit 1965

In 46 % aller von der Betriebserhebung 1975 erfaßten Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes mit 50 und mehr Beschäftigten bestehen schriftlich fixierte Personalpläne, gegenüber 42 % der 1965 befragten Betriebe.

Dieser Befund scheint auf den ersten Blick in offenem Widerspruch zu dem eingangs angeführten Eindruck einer deutlichen Zunahme von Personalplanungsaktivitäten in den letzten zehn Jahren zu stehen. Er spiegelt allerdings in erheblichem Maße lediglich die (angesichts des Auswahlverfahrens zu erwartende) für Unternehmensplanung und insbesondere Personalplanung wesentlich günstigere Betriebsgrößenstruktur der Ifo-Stichprobe von 1965 gegenüber der ISF-Stichprobe von 1975 wider:

Betriebe mit weniger als 200 Beschäftigten, die 1965 wie 1975 besonders wenig schriftlich fixierte Personalpläne hatten, stellen in der Ifo-Erhebung nur 41 %, in der ISF-Erhebung jedoch 53 % aller Betriebe; Betriebe mit 1000 und mehr Beschäftigten und besonders hoher Planungsfreudigkeit sind demgegenüber in der Stichprobe der Ifo-Erhebung mit 22 %, in der Stichprobe des ISF jedoch nur mit 9 % vertreten.

Realistische Aufschlüsse über die Ausbreitung betrieblicher Personalplanung sind offenkundig nur dann zu erwarten, wenn der Einfluß der Betriebsgrößenstruktur kontrolliert wird.

Dann ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 6a: Zunahme schriftlich fixierter Personalpläne 1965 bis 1975 - Pläne insgesamt

Anzahl der Beschäftigten		Anteil der Betriebe mit Plänen		
		Ifo 1965 (N=1568)	ISF 1975 (N=859)	Veränderung
	unter 200	34 %	38 %	+ 4 %
	200 bis " 1000	43 %	60 %	+ 17 %
	1000 " " 2000	45 %	78 %	+ 33 %
	2000 " " 10000	62 %	100 %	+ 38 %
	10000 und mehr	80 %	100 %	+ 20 %

Wie zu erwarten, zeigt sich bei Konstanthaltung der Betriebsgröße eine weit stärkere Zunahme schriftlich fixierter Personalpläne als beim Vergleich der Durchschnitte beider Stichproben - mit Ausnahme der kleineren Betriebe unter 200 Beschäftigten, die 1975 kaum mehr Personalpläne aufgestellt haben als 1965.

Noch deutlicher wird das Bild, wenn man die gleichartige Tabelle für Personalpläne mit einer Geltungsdauer von vier und mehr Jahren betrachtet, die auch 1975 noch recht selten sind.

Tabelle 6b: Zunahme schriftlich fixierter Personalpläne 1965 bis 1975 - Pläne mit einer Geltungsdauer von 4 und mehr Jahren

Anzahl der Beschäftigten	Anteil der Betriebe mit Plänen		
	Ifo 1965	ISF 1975	Veränderung
unter 200	2 %	2 %	+ 0 %
200 bis " 1000	1 %	10 %	+ 9 %
1000 " " 2000	7 %	27 %	+ 20 %
2000 " " 10000	10 %	26 %	+ 16 %
10000 und mehr	31 %	71 %	+ 40 %

Nimmt man beide Tabellen zusammen, so läßt sich eine sehr eindeutige Tendenz erkennen - eindeutig nicht nur im Hinblick auf die globale Zunahme schriftlich fixierter Personalpläne, sondern auch im Hinblick auf die Art und Weise, wie sich diese Zunahme in Betrieben unterschiedlicher Größe vollzieht.

(1) Kleinere Betriebe (hier mit weniger als 200 Beschäftigten) blieben zwischen 1965 und 1975 im allgemeinen von der Verbreitung betrieblicher Personalplanung unberührt.

(2) Praktisch alle anderen Betriebe (zwischen 200 und 10000 Beschäftigten) haben 1975 im wesentlichen den Stand an Personalplanung erreicht, der 1965 in jeweils wesentlich größeren Betrieben vorherrschte:

- o in Betrieben mit 200 bis 1000 Beschäftigten ist 1975 im Hinblick auf Kurz- wie Langfristpläne genau die gleiche Häufigkeit zu beobachten wie sie 1965 in Betrieben mit 2000 bis 10000 Beschäftigten bestand;
- o Betriebe mit 1000 bis 2000 Beschäftigten weisen 1975 die gleiche Planungsaktivität auf, die 1965 für die ausgesprochenen Großunternehmen mit 10000 und mehr Beschäftigten charakteristisch war.

(3) Während bei Betrieben mittlerer Größe die hauptsächlichliche Veränderung im Bereich kurzfristiger Pläne zu suchen ist, hat sich bei größeren Betrieben, die inzwischen fast alle kurzfristige schriftliche Personalpläne besitzen, die Entwicklung zunehmend auf langfristige Pläne verlagert; das zeigt sich am besten bei den Betrieben mit über 10000 Beschäftigten, bei denen die Zahl der Kurzfristpläne kaum mehr zunahm, sich hingegen die Zahl der Langfristpläne mehr als verdoppelte.

Die Entwicklung betrieblicher Personalpläne - hier exemplarisch beschrieben anhand der beiden allein für einen Zeitvergleich verfügbaren Indikatoren der Häufigkeit schriftlich fixierter Personalpläne insgesamt und mit langer Geltungsdauer - war in der Zeit zwischen 1965 und 1975 offenbar von einem Prozeß schrittweiser Durchsetzung und Ausbreitung charakterisiert, in dem die Großbetriebe die Vorreiter spielten. Sie sind es vor allem, die die Techniken

und Instrumente erproben, die dann zunehmend auch von Betrieben mit geringerer Größe übernommen werden.

Was sich im Vorausgehenden - beim Vergleich von Verbreitungsgrad und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung in Betrieben unterschiedlicher Größe - als größenspezifisches Interesse an und größenspezifischer Fähigkeit zur Nutzung betrieblicher Personalplanung darstellte, läßt sich nunmehr auch als größere oder geringere Fähigkeit und Bereitschaft interpretieren, Personalplanung früher oder später einzuführen und auszubauen.

Lediglich kleinere Betriebe - mit einem Grenzwert, der vermutlich in der Größenordnung von 300 bis 400 Beschäftigten liegt - wurden offensichtlich von diesem Prozeß bisher (noch?) nicht erfaßt. Bei ihnen scheint sich auch 1975 Personalplanung, selbst in der einfachsten Form wenig differenzierter Pläne mit kurzfristiger Geltungsdauer, nicht als regelmäßiger Bestandteil betrieblicher Personalpolitik durchgesetzt zu haben. Dies gilt auch dann, wenn man die Stichprobenverzerrung zugunsten planungsfreundlicher Betriebe der Ifo-Erhebung 1965 berücksichtigt und annimmt, daß der Verbreitungsgrad schriftlicher Personalplanung damals in einer repräsentativen Auswahl von Betrieben erheblich niedriger ausgefallen wäre.

Für diese Entwicklung lassen sich grundsätzlich drei Ursachen denken, die sich nicht notwendigerweise ausschließen müssen:

(a) Betriebliche Personalplanung ist als neuartiges Instrument betrieblicher Personalwirtschaft zu verstehen, sozusagen als eine sozialtechnische Erfindung, die wegen ihrer Überlegenheit gegenüber traditionellen personalwirtschaftlichen Praktiken mit erheblicher Diffusionsgeschwindigkeit in einer wachsenden Zahl von Betrieben Eingang findet.

Zunehmende Verbreitung betrieblicher Personalplanung resultiert also in dieser Perspektive aus ihren spezifischen instrumentellen Qualitäten, unabhängig von den sonstigen Handlungsbedingungen und Handlungszwängen betrieblicher Personalpolitik.

(b) Die betrieblichen Personalpolitiker unterliegen einem zunehmenden, von anderen Managementbereichen ausgehenden Druck, sich der generellen Tendenz zu schriftlicher, quantifizierter Planung anzuschließen - sei es, weil andere Instanzen der Unternehmensführung verlangen, daß auch die personalwirtschaftlichen Daten in eine mit ihren eigenen Planungen kompatible Form gebracht werden, sei es, weil die personalwirtschaftlichen Belange nur durch zunehmende Planung gegenüber anderen Managementbereichen und deren bereichsspezifischen Interessen durchgesetzt werden können.

Die Zunahme betrieblicher Personalplanung ist in dieser Perspektive kein originäres, aus sich heraus zu erklärendes Phänomen, sondern lediglich eine abgeleitete Entwicklung zunehmender Planungstätigkeit auf anderen Managementbereichen.



(c) Betriebliche Personalpolitik sieht sich aus einer Reihe von Gründen in neuerer Zeit zunehmend mit Problemen und Aufgaben konfrontiert, angesichts derer die traditionell erprobten betrieblichen Praktiken unzulänglich und geeignete Formen systematischer Disposition über Arbeitskraft notwendiger werden.

Die zunehmende Verbreitung betrieblicher Personalplanung ließe sich in dieser Perspektive damit erklären, daß immer mehr Betriebe angesichts neuer arbeits- und personalwirtschaftlicher Probleme von ihrem spezifischen Problemlösungspotential Gebrauch machen.<sup>1)</sup>

Entlang dieser drei möglichen Ursachen seien die folgenden Analysen strukturiert:

These (a) - Verbreitung von Personalplanung als Form von Innovationsdiffusion und Lernprozessen bei den Personalpolitikern - liefert die Grundlage, auf der im nächsten Abschnitt versucht werden kann, die Entwicklungstendenzen des letzten Jahrzehnts in die Zukunft zu projizieren und ein plau-

---

1) Zur Ausführung und Begründung dieser These siehe vor allem Mendius, Sengenberger, Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik ..., in: ISF (Hrsg.), a.a.O. Hier wird insbesondere versucht, Personalplanung als Ausdruck zunehmender Abschließung innerbetrieblicher Arbeitsmärkte zu interpretieren.

sibles Stufenschema von Verbreitung und Ausbau betrieblicher Personalplanung zu skizzieren.

Plausibilität und Bedeutung der These (b) - die Ausbreitung betrieblicher Personalplanung habe keine originären personalwirtschaftlichen Gründe, sondern sei in der allgemeinen Zunahme planenden Managements und einem hiervon erzwungenen Nachziehen der Personalpolitik begründet - sind im letzten Abschnitt dieses Kapitels anhand der Beziehungen zwischen Personalplanung und anderen Unternehmensplanungen zu prüfen.

These (c) über den Zusammenhang zwischen dem Auftreten neuer arbeits- und personalwirtschaftlicher Probleme und den zunehmenden Zwang, zu ihrer Lösung Formen und Instrumente betrieblicher Personalplanung einzusetzen, bedarf zu ihrer Überprüfung eines wesentlich anderen analytischen Ansatzes als er bisher vorherrschte. Hierauf ist - in Vorgriff auf noch laufende Arbeiten - unter IV einzugehen.

## 2. Etappen der Durchsetzung betrieblicher Personalplanung: Versuch einer dynamischen Reformulierung des Zusammenhangs zwischen Personalplanung und Betriebsgröße

---

In Kapitel II hatte sich gezeigt, daß die Betriebsgröße als ausschlaggebender Faktor für Verbreitung und Ausbaustand betrieblicher Personalplanung verstanden werden darf: Wie immer man den relativen Einfluß von Betriebsgröße und anderen - insbesondere in der Branchenzugehörigkeit sich ausdrückenden - Faktoren mißt, stets schiebt sich die Betriebsgröße in den Vordergrund.

Dieser Zusammenhang bestimmt auch die Art und Weise, wie sich betriebliche Personalplanung zwischen 1965 und 1975 entwickelte, d.h. ausgebreitet hat: Im wesentlichen läßt sich diese Entwicklung beschreiben als ein schrittweises Nachziehen von Betrieben einer bestimmten Größenklasse, um den Stand der Personalplanung zu erreichen, der bereits seit längerem in größeren Betrieben besteht.

Insoweit also die eben formulierte Hypothese von betrieblicher Personalplanung als einer Art sozial-technischer Erfindung realistisch ist, müßte sich die Diffusion der entsprechenden Instrumente und Praktiken im wesentlichen entlang einer Achse abnehmender Betriebsgröße vollziehen, ausgehend von Großbetrieben, die als erste ein Instrumentarium erproben (können), dessen sich dann zunehmend auch andere Betriebe geringerer Größe bedienen.

Damit erscheint es legitim, die Differenzen, die 1975 im Hinblick auf Verbreitungsgrad und Ausbau-stand von Personalplanung in Betrieben verschiedener Größen zu beobachten waren, als Entwicklungs-etappen zu definieren und anhand dieser Etappen die für das zurückliegende Jahrzehnt nachgewiesene Tendenz zunehmender Ausbreitung von Personalplanung mit sinkender Betriebsgröße auch in Zukunft zu extrapolieren.

Drei Etappen seien hierbei unterschieden, von denen eine erste - im Prozeß der Diffusion und Implementation von Personalplanung früheste - im Jahre 1975 von Betrieben mit 200 bis 1000 Beschäftigten, eine zweite von Betrieben mit 1000 bis 5000 Beschäftigten und eine dritte - späteste bzw. fortgeschrittenste - heute von den Großbetrieben mit mehr als 5000 Beschäftigten repräsentiert wird.

In einer ersten Etappe (die dem gegenwärtigen Zustand in mittelgroßen Betrieben mit 200 bis 1000 Beschäftigten entspricht) besteht Personalplanung erst seit kurzer Zeit und ist nur wenig differenziert und ausgebaut.

Schriftlich fixierte Personalpläne:

- o sind bereits mehrheitlich (in etwa 60 % der Betriebe) anzutreffen;
- o beschränken sich jedoch ganz überwiegend noch auf kurze Zeiträume;

- o und sind in mehr als der Hälfte der Fälle nicht nach Beschäftigtengruppen differenziert.

In dieser Etappe ist die Mehrzahl der Betriebe eben dabei, Personalbeurteilung und Stellenbeschreibung - vor allem für Angestellte - einzuführen; Karriereplanung und Nachfolgeplanung sind noch kaum verbreitet.

In dieser Etappe setzt sich eben erst die Anerkennung von Personalwesen als zwar selbständige, aber immer noch durchaus nachrangige Managementaufgabe durch: Soweit das Personalwesen nicht noch von einem Mitglied der Führungsspitze nebenbei geleitet wird, ist es vielfach noch der mittleren Führungsebene zugeordnet, doch besteht eine deutliche Tendenz, die Personalleitung auf die obere Führungsebene zu heben. Gleichzeitig nimmt, wenn auch langsam, die Häufigkeit von besonderen Gremien für Personalplanungsfragen - und zwar ganz überwiegend mit Beteiligung des Betriebsrates - zu. Personalstatistik wird in dieser Etappe zur Regel, beschränkt sich aber ganz überwiegend auf wenige Informationen, vor allem Alter, Betriebszugehörigkeit und gegenwärtige Tätigkeit.

In einer zweiten Etappe, die heute von Betrieben mit 1000 bis 5000 Beschäftigten repräsentiert wird, sind schriftlich fixierte Personalpläne:

- o fast überall vorhanden;

- o etwa in mehr als der Hälfte der Fälle bereits nach Beschäftigtengruppen differenziert;
- o in einer nennenswerten, aber noch minderheitlichen Zahl von Fällen für Zeiträume von mehr als einem Jahr erstellt.

Personalbeurteilung und Stellenbeschreibung (erstere nicht nur für Angestellte, sondern auch für Arbeiter, letztere vor allem für Gehaltsempfänger) werden zum festen Bestandteil betrieblicher Personalpraxis; Nachfolgeplanung beginnt sich vor allem für AT-Angestellte durchzusetzen, während Karriereplanung immer noch die Ausnahme ist.

Das Personalwesen hat einen festen Platz auf der oberen Führungsebene erhalten und wird in einer Minderheit von Betrieben bereits auf der Ebene der Unternehmensleitung wahrgenommen. Besondere Gremien für Personalplanungsfragen werden in wachsender Zahl errichtet, bestehen jedoch noch nicht in der Mehrheit aller Betriebe; der Zuwachs konzentriert sich eindeutig auf Gremien, in denen der Betriebsrat nicht vertreten ist.

In einer dritten Etappe, die 1975 von den Betrieben mit mehr als 5000 Beschäftigten repräsentiert wird, sind schriftlich fixierte Personalpläne ein selbstverständliches Instrument der Personalpolitik. Sie werden:

- o in der Mehrheit der Betriebe für mehrere Jahre erstellt;
- o und ganz überwiegend nach Beschäftigtengruppen differenziert.

Personalbeurteilung wird fast überall für einzelne und vielfach für alle Belegschaftsgruppen praktiziert; Stellenbeschreibungen sind für Angestellte die Regel und für Lohnempfänger recht häufig anzutreffen. Karriereplanung und Nachfolgeplanung setzen sich auch in dieser Etappe nicht generell durch, ohne daß gesagt werden kann, ob dieses an den Instrumenten selbst oder an noch unzureichender Ausreifung der entsprechenden Techniken liegt.

Personalpolitik wird in dieser Etappe zunehmend (wenn auch noch nicht überall) zu einer speziellen Funktion in der Unternehmensleitung. In der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe werden besondere Gremien für Personalplanungsfragen errichtet - und zwar nunmehr wieder, im Gegensatz zu dem, was in vorhergehender Etappe zu beobachten war, überwiegend mit Beteiligung des Betriebsrates.

An Stelle der traditionellen Personalstatistiken treten zunehmend komplexe, größere Datenmengen umfassende Personalinformationssysteme.

#### Zusammenfassend:

Von einer Entwicklungsetappe zur anderen tendiert quantitative Personalplanung in Form schriftlicher,

nach Beschäftigtengruppen differenzierter und für mehrere Jahre geltender Pläne dazu, ein Standardinstrument betrieblicher Personalpolitik zu werden.

Unter den Instrumenten qualitativer Personalplanung werden sich Personalbeurteilung und Arbeitsplatzbeschreibung praktisch überall, vor allem bei Angestellten, durchgesetzt haben; Nachfolgeplanung und Karriereplanung bleiben hingegen - immer noch - auf eine Minderheit von Betrieben beschränkt, mit Ausnahme von Nachfolgeplanung für AT-Angestellte.

Institutionell setzt sich ein Konzept von Personalpolitik durch, das diese als eigenständige Managementfunktion mit dem Rang eines Vorstandsressorts betrachtet; Personalplanungsausschüsse - und zwar überwiegend unter Beteiligung des Betriebsrates - sind zwar noch nicht selbstverständlich, jedoch zumindest sehr weit verbreitet.

Ein gut ausgebautes Personalinformationssystem wird zunehmend selbstverständliches Instrument von Personalpolitik (und damit Personalplanung), wobei insbesondere eine detaillierte Information über Bildungs- und Ausbildungsstand der Belegschaft stark an Bedeutung gewinnt.

Grob quantifiziert lassen sich diese Zusammenhänge des Personalplanungsindex bzw. der einzelnen in diesen Index eingehenden Faktoren beschreiben - wobei die (sehr rudimentäre) Verbreitung betrieblicher Personalplanung in den Betrieben mit 50 bis unter 200 Beschäftigten als Etappe 0 bezeichnet sei.



Tabelle 7: Etappen von Ausbau und Verbreitung betrieblicher Personalplanung

Indexfaktoren	Etappen			
	0	1	2	3
1 - Quantitative Personalplanung	52,2	85,3	148,7	222,0
2 - Qualitative Personalplanung	24,5	37,0	57,9	66,1
3 - Institutionelle Regelung	19,8	29,1	42,5	62,2
4 - Personalstatistik	53,7	69,3	91,5	85,5
Gesamtindex	43,7	64,4	99,7	125,5

Obwohl der Faktor 1 - aus statistischen Gründen, auf die in Anhang I ausführlicher eingegangen wird - am schnellsten steigt, vermitteln doch die Indexfaktoren das Bild eines relativ stetigen Ausbaus der verschiedenen Aspekte von Personalplanung von einer Entwicklungsetappe zur anderen; allenfalls im Hinblick auf qualitative Personalplanung ließe sich von etwas langsamerer Zunahme sprechen, und zwar vor allem deshalb, weil auch in der Etappe 0 schon einzelne Instrumente qualitativer Personalplanung eingesetzt, in Etappe 3 hingegen, wie eben gesagt, Nachfolgeplanung und Karriereplanung noch keineswegs generalisiert sind.

### 3. Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung<sup>1)</sup>

#### a) Die Verbreitung von Unternehmensplänen im Jahre 1975

Von allen Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten haben jeweils einen Plan (oder mehrere Pläne verschiedener zeitlicher Laufdauer) für:

Investitionen	62 %
Produktion	50 %
Absatz	50 %
Personal	42 %
Forschung und Entwicklung	18 %

Weitere 11 % der Betriebe besitzen nur einen Gesamtplan (mehrere Gesamtpläne), der nicht nach Unternehmensbereichen differenziert ist.

Analysiert man die Planungsaktivitäten etwas näher, so werden zwei Dimensionen in ihrer Variabilität deutlich:

- o Das allgemeine Niveau der Planungsaktivität, hier ausgedrückt durch die Zahl der Unternehmensbereiche, für die im einzelnen Betrieb Pläne bestehen

---

1) Dieser Abschnitt fußt in erheblichem Maße auf: Rainer Schultz-Wild, Werner Sengenberger, Zur Stellung der Personalplanung in der Unternehmensplanung, Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: WSI-Mitteilungen, 29. Jg., Heft 8, August 1976, insofern, als einige der dort dargestellten Analysen weitergetrieben und formulierte Aussagen weiter differenziert wurden.

bzw. durch die durchschnittliche Häufigkeit, mit der Unternehmenspläne in einer Gruppe von Betrieben auftreten;

- o das Planungsprofil, d.h. die Priorität, die in einzelnen Betrieben oder Gruppen von Betrieben bestimmten Planungen gegenüber anderen zuerkannt wird.

Wie schon aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Betriebsgröße und Personalplanung zu vermuten, nimmt die Planungsaktivität mit wachsender Betriebsgröße stark zu, ohne daß sich hierbei eine nennenswerte Veränderung des Planungsprofils ergeben würde:

Während in Betrieben mit 50 bis 200 Beschäftigten die durchschnittliche Häufigkeit einzelner Pläne 40 % bzw. die Durchschnittszahl von Plänen je Betrieb 2,0 beträgt, erreicht in den Großbetrieben die durchschnittliche Häufigkeit von Plänen je Unternehmensbereich 86 % und die durchschnittliche Zahl der Pläne je Betrieb 4,3.

Hervorzuheben ist, daß im Hinblick auf die Planungsaktivität sehr markante Schwellen der Betriebsgröße bestehen: Zwischen 500 und 2000 Beschäftigten sowie oberhalb von 2000 Beschäftigten variiert die Planungsaktivität kaum mehr in Funktion der Beschäftigtenzahl.

Hingegen zeigt sich beim Branchenvergleich als Ausdruck der jeweils spezifischen wirtschaftlichen Be-

dingungen der Betriebe einer Branche eine stärkere Variation des Planungsprofils, wenngleich sich die Branchen auch nach Planungsaktivität deutlich unterscheiden:

Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes planen weitaus am häufigsten und besitzen im Durchschnitt für 2,7 Unternehmensbereiche Pläne (mit einem Spitzenwert von 3,4 in der chemischen Industrie und einem niedrigsten Wert von 2,4 bei den Betrieben der Textil- und Bekleidungsindustrie). Hingegen liegt das Niveau der Planungsaktivität in Kreditwirtschaft und Versicherungsgewerbe, Baugewerbe sowie Nachrichtenübermittlung und Verkehrswirtschaft mit respektive 1,1, 1,4 und 1,6 durch Pläne abgedeckter Unternehmensbereiche je Betrieb sehr viel niedriger und auch bei Dienstleistungen und im Handel mit jeweils 1,8 nicht sehr viel höher.

In dieser deutlich geringeren Planungsaktivität der meisten Wirtschaftsabteilungen drücken sich auch unterschiedliche Planungsprofile aus:

In den meisten Industriezweigen bestehen für Investitionen und Absatz oder für Investitionen und Produktion, zum Teil sogar für alle drei Managementbereiche gleich häufig Pläne; daneben spielt in einigen Industriezweigen auch die Planung von Forschung und Entwicklung eine besondere Rolle, die anderswo kaum anzutreffen ist.

Tabelle 8: Niveau der Planungsaktivitäten und Planungsprofile der Wirtschaftsabteilungen

Wirtschafts- abteilungen	durchschnitt- liche Häufig- keit von Ein- zelplänen	häufigster Plan	zweithäufigster Plan	durchschn. Häufigkeit der restl. Pläne
Verarbeitendes Gewerbe	55 %	Investition (70 %)	Produktion (69 %)	45 %
Energiewirtschaft und Bergbau	45 %	Investition (82 %)	Absatz (58 %)	29 %
Handel	37 %	Investition (60 %)	Absatz (56 %)	22 %
Dienstleistungen	35 %	Investition (53 %)	Personal (43 %)	27 %
Verkehrswirt- schaft	31 %	Investition (64 %)	Personal (50 %)	14 %
Baugewerbe	28 %	Investition (45 %)	Produktion (40 %)	18 %
Banken und Ver- sicherungen	22 %	Personal (45 %)	Investition (28 %)	13 %

Ganz anders ist das Planungsprofil der meisten anderen Wirtschaftsabteilungen, wo es nur eine, maximal zwei in ihrer Häufigkeit deutlich herausragende Bereichsplanungen gibt.

Vergleicht man für die einzelnen Pläne den jeweils häufigsten mit dem jeweils niedrigsten Wert einer Branche, so ergibt sich folgendes Bild absteigender Branchenspezifizität der Planung je Managementbereich:

Am höchsten ist die Branchenspezifizität von Forschungs- und Entwicklungsplänen. Diese sind in der Gesamtheit des Verarbeitenden Gewerbes (28 %) 10mal so häufig wie in der Verkehrswirtschaft (knapp 3 %); und innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes in der chemischen Industrie (45 %) 2,5mal häufiger als im Durchschnitt der traditionellen Industriezweige Steine, Erden, Glas, Keramik sowie Holz-, Papier- und Druckgewerbe (18 %).

Produktionspläne sind im Verarbeitenden Gewerbe (69 %) rund 5,5mal häufiger als bei Banken und Versicherungen (knapp 13 %).

Investitionspläne sind in Energiewirtschaft und Bergbau (82 %) 2,9mal häufiger als bei Banken und Versicherungen (28 %).

Absatzpläne sind im Verarbeitenden Gewerbe (61 %) 2,7mal häufiger als im Baugewerbe (knapp 22 %).

Am wenigsten variiert die Häufigkeit von Personalplanung. Sie ist in Energiewirtschaft und Bergbau (53 %) zweimal so häufig als im Baugewerbe (27 %).

Hieraus ergeben sich bereits erste Hinweise für die Stellung der Personalplanung in der allgemeinen Unternehmensplanung: Aufgrund der besonders geringen Variabilität, mit der Personalpläne in den Betrieben der verschiedenen Wirtschaftsabteilungen bestehen, ist ihre Bedeutung im Rahmen der gesamten Planungstätigkeit um so größer, je weniger sonst geplant wird.

Während Personalplanung dort, wo die Planungsaktivität am höchsten ist, nämlich im Verarbeitenden Gewerbe (und auch in allen seinen Unterabteilungen), die geringste relative Bedeutung besitzt, schiebt sie sich in dem Maße in den Vordergrund, in dem die allgemeine Planungsaktivität abnimmt; folgerichtig stellt sie in der Kredit- und Versicherungswirtschaft mit der geringsten Planungsaktivität die häufigste und auch in der Verkehrswirtschaft sowie den Dienstleistungen mit mittlerer bis geringer Planungsaktivität die zweithäufigste Planung.

Dieser Befund ist deshalb von Bedeutung, weil er die Vermutung nahelegt, daß Personalplanung in bestimmten Teilen der Volkswirtschaft einen wesentlich anderen Stellenwert im Rahmen der gesamten Managementaktivitäten besitzt als dies anderswo der Fall ist. Hierauf ist weiter unten unter IV noch einzugehen.

b) Personalplanung und Unternehmensplanung - die  
Entwicklung im Verarbeitenden Gewerbe von 1965  
bis 1975

---

Die Gegenüberstellung von Ergebnissen einer Ifo-Erhebung von 1965 mit der ISF-Betriebserhebung 1975 ließ eine deutliche Zunahme schriftlich fixierter Personalpläne erkennen, die sich vor allem auf die größeren und großen Betriebe konzentriert. Diese Entwicklung steht in charakteristischer Beziehung zu Veränderungen, die sich gleichzeitig im Bereich der sonstigen Unternehmensplanung vollziehen. Auf eine knappe Formel gebracht, läuft diese Beziehung darauf hinaus, daß seit 1965 die vor einem Jahrzehnt besonders wenig geplanten Unternehmensbereiche - unter ihnen am stärksten die Personalpolitik - das Niveau ihrer Planungsaktivität an die schon 1965 besonders planungsaktiven Unternehmensbereiche angeglichen haben.

1965 bestand in den von der Ifo-Erhebung erfaßten Betrieben<sup>1)</sup> eine starke Differenzierung in der Häu-

- 
- 1) Wie weiter oben ausgeführt, bestand die Grundgesamtheit der Ifo-Erhebung aus Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes, bei denen aufgrund von Angaben anlässlich einer Vorerhebung bzw. aufgrund ihrer Größe angenommen werden durfte, daß sie irgendwelche Unternehmenspläne erstellt haben. Unter sonst gleichen Bedingungen muß also das allgemeine Niveau der Planungsaktivität in den Betrieben der Ifo-Stichprobe deutlich höher sein als in den entsprechenden Betrieben in der Betriebserhebung 1975 des ISF. Wenn, wie sich zeigen wird, 1975 Investitionspläne nur in 70 % der Betriebe bestehen, gegenüber 84 % im Jahre 1965,



figkeit von einzelnen Unternehmensbereichs-Plänen: An der Spitze standen Investitionspläne (in 84 % aller Betriebe), gefolgt von Produktion (72 %) und Absatz (63 %); Personalpläne hingegen (42 %) waren nur halb so häufig wie die Investitionspläne.

1975 haben sich die Häufigkeiten der wichtigsten Unternehmensbereichs-Pläne deutlich einander angenähert. Die Spannweite der vier wichtigsten Pläne reicht nunmehr lediglich von 70 % bei Investitionsplänen über 69 % bei Produktionsplänen und 61 % bei Absatzplänen bis zu 46 % bei Personalplänen.

Nun ist allerdings der Vergleich der Häufigkeiten in den Gesamtstichproben der beiden Erhebungen wenig aussagekräftig, da:

- o Planungsaktivitäten stark in Funktion der Betriebsgröße variieren;
- o die Betriebsgrößenstrukturen der beiden Stichproben deutlich voneinander abweichen.

Für genauere Analysen ist es deshalb notwendig, den Effekt stichprobenspezifischer Betriebsgrößenstrukturen zu neutralisieren. Zu diesem Zweck wurde die

---

so bedeutet dies keineswegs, daß insgesamt die Häufigkeit von Investitionsplanung abgenommen hat, sondern indiziert lediglich das Ausmaß, in dem die Ifo-Stichprobe zugunsten von Betrieben mit hohem Niveau an Planungsaktivität verzerrt war.

Ifo-Stichprobe, die ja systematisch zugunsten planender Betriebe verzerrt war, auf die Betriebsgrößenstruktur der Betriebserhebung 1975 umgerechnet, die ihrerseits, wie erinnerlich, entsprechend den Verhältnissen des Jahres 1970 gewichtet wurde und insofern als repräsentativ betrachtet werden darf.

Dann ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 9a: Häufigkeit schriftlicher Unternehmenspläne in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes mit 50 und mehr Beschäftigten 1965 und 1975

	Anteil der Betriebe mit entsprechenden Plänen:		Veränderung
	1965 <sup>1)</sup>	1975	
<hr/>			
a) Pläne insgesamt für			
Investition	77 %	70 %	- 7 %
Produktion	65 %	69 %	+ 4 %
Absatz	54 %	61 %	+ 7 %
Personal	37 %	46 %	+ 9 %
b) Pläne für 4 und mehr Jahre für			
Investition	6 %	9 %	+ 3 %
Produktion	3 %	4 %	+ 1 %
Absatz	3 %	6 %	+ 3 %
Personal	2 %	4 %	+ 2 %

1) Ifo-Erhebung umgerechnet auf die Betriebsgrößenstruktur der Betriebserhebung 1975 bzw. der Arbeitsstättenzählung von 1970

Im Hinblick auf die Existenz von Plänen jeglicher Art ist das "Nachziehen" von Unternehmensbereichen, die 1965 noch relativ wenig planten, unverkennbar. Nimmt man die Häufigkeit von Investitionsplanung als Bezugspunkt, d.h. nimmt man an, daß sich die Häufigkeit von Investitionsplänen in der Realität nicht verändert hat und die größere Häufigkeit in der Stichprobe von 1965 ausschließlich stichprobenbedingt ist, so haben Produktionspläne um 17 %, Absatzpläne um 25 % und Personalpläne um 40 % zugenommen.

Weniger eindeutig ist die Situation bei der auch 1975 insgesamt noch sehr seltenen (d.h. ausschließlich auf große Betriebe beschränkten) Langfristplanung. Hier ist zwar eine generelle Zunahme zu verzeichnen, doch kann von einem Aufholen der Personal- oder Absatzplanung gegenüber Investitionsplanung nur sehr begrenzt, wenn überhaupt die Rede sein.

Anders sieht freilich das Bild aus, wenn man sich auf die großen Betriebe mit über 1000 Beschäftigten konzentriert, in denen allein auch 1975 längerfristige Pläne in größerem Umfang verbreitet sind. Dann zeigt sich auch hier wiederum - ja noch deutlicher als in allen Betrieben für die Häufigkeit von Personalpolitik gegenüber anderen, schon seit längerem planenden Managementbereichen:

Tabelle 9b: Häufigkeit schriftlicher Unternehmenspläne mit vier und mehr Jahren Geltungsdauer in Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes mit 1000 und mehr Beschäftigten 1965 bis 1975

	Anteil der Betriebe mit entsprechenden Plänen:		Veränderung
	1965	1975	
<hr/>			
Pläne für:			
Investition	27 %	43 %	+ 17 %
Absatz	21 %	38 %	+ 17 %
Produktion	16 %	33 %	+ 17 %
Personal	6 %	29 %	+ 23 %

Während sich in den anderen Unternehmensbereichen die Häufigkeit von Langfristplänen - wohlgermerkt immer unter dem Vorbehalt der unkontrollierten Wirkungen der Stichprobenverzerrung 1965 - allenfalls verdoppelte (bei Absatz), hat sie sich bei Personal annähernd verfünffacht; noch mehr als Planung überhaupt scheint Langfristplanung, wird sie einmal für einen Unternehmensbereich betrieben, über kurz oder lang entsprechende Planungshorizonte in den anderen Unternehmensbereichen nach sich ziehen.

Insofern wird die oben aufgestellte Hypothese, derzufolge die zunehmende Verbreitung von Personalplanung durch Entwicklungen zu erklären sei, die nichts mit Personalpolitik und personalwirtschaftlichen Problemen zu tun haben, sondern sich vielmehr auf der Ebene der Managementorganisation und Managementformen vollziehen, recht nachdrücklich bekräftigt:

Die Häufigkeit, mit der heute in der deutschen Industrie Personalpläne erstellt werden, ist sicherlich auch Ausdruck der stark gestiegenen unternehmerischen Planungsaktivitäten insgesamt.

In die gleiche Richtung weisen auch die Ergebnisse der folgenden Analyse.

### c) Personalpläne und sonstige Unternehmenspläne

Anhand der Ergebnisse der Betriebserhebung 1975 läßt sich nunmehr auch für alle Wirtschaftsabteilungen (und nicht nur, wie eben, für das Verarbeitende Gewerbe) die - wie sich zeigen wird, eher nachrangige und nachgeordnete - Rolle besser bestimmen, die Personalplanung im Rahmen der allgemeinen unternehmerischen Planungsaktivitäten spielt.

In einem guten Viertel der von der Erhebung erfaßten Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten besteht kein Plan für irgendeinen Unternehmensbereich; ein Teil dieser Betriebe - etwa ein Zehntel der gesamten Stichprobe - verfügt immerhin über einen Gesamtplan, der jedoch nicht nach Unternehmensbereichen differenziert ist.

Unter den Betrieben, die irgendeinen Plan für einen Unternehmensbereich besitzen, überwiegen bei weitem diejenigen, in denen Planungen für alle oder zumindest mehrere der hier interessierenden vier hauptsächlichsten Unternehmensbereiche - Investition, Produktion, Absatz und Personal - betrieben werden.

Insgesamt ergibt sich für die Häufigkeit, mit der Planungen in diesen vier Unternehmensbereichen kombiniert werden, folgendes Bild:

Von den Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten besitzen Pläne für:

keinen einzelnen Unternehmensbereich	28 %
nur einen Unternehmensbereich	11 %
zwei Unternehmensbereiche	13 %
drei Unternehmensbereiche	21 %
alle vier Unternehmensbereiche	27 %.

Um die relative Stellung eines einzelnen Bereichsplanes - z.B. Personal oder Produktion - im Rahmen der gesamten unternehmensplanerischen Aktivitäten beurteilen zu können, ist vor allem die Gruppe derjenigen Betriebe von Interesse, die nur einzelne oder einige Unternehmensbereichs-Pläne besitzt und zusammen rund 45 % der Stichprobe stellt.

Tabelle 10: Relative Häufigkeit von Bereichsplänen in Betrieben mit 1 bis 3 Einzelplänen

Von den Plänen entfallen jeweils auf:						
		Investi- tion	Produk- tion	Absatz	Perso- nal	
<hr/>						
Betriebe mit Plänen für						
einen Unter- nehmensbe- reich	%	49	26	14	11	100
zwei Unter- nehmensbe- reiche	%	39	27	19	25	100
drei Unter- nehmensbe- reiche	%	32	23	28	17	100
Zum Vergleich:						
Pläne ins- gesamt	%	30	25	25	20	100

Es zeigt sich eine klare Rangfolge der einzelnen Bereichspläne, die keineswegs mit ihrer Gesamthäufigkeit übereinstimmen muß:

Wenn ein Betrieb nur für einzelne Unternehmensbereiche Pläne aufstellt, so beziehen sich diese weitaus am häufigsten auf Investition, in erheblichem Abstand gefolgt von Produktion. Absatz- und Personalpläne hingegen finden sich ganz überwiegend nur in Betrieben, in denen bereits Investitions- und/oder Produktionspläne bestehen.

Investitionsplanung, gefolgt von Produktionsplanung, besitzt also eine Art "Vorreiterfunktion", wie sie auch schon in der herausragenden - seither, wie gezeigt, deutlich reduzierten - relativen Häufigkeit von Investitionsplanung im Jahre 1965 sichtbar geworden war: Wenn ein Betrieb überhaupt beginnt, einen Detailplan aufzustellen, dann tut er dies am häufigsten für Investitionen, allenfalls noch für Produktion; an Absatz- und Personalpläne wird in der weitaus überwiegenden Zahl von Fällen erst dann gedacht, wenn die Investitions- und gegebenenfalls Produktionsplanungen eingespielt sind; dann scheint allerdings - auch hier wiederum in Bestätigung der im Vorstehenden gewonnenen Befunde des Zeitvergleichs 1965/1975 - ein nicht unerheblicher Druck auf diese Unternehmensbereiche ausgeübt zu werden, ihrerseits nun Pläne zu erstellen.

Wie schwach die Stellung von Absatz- und Personalplanung gegenüber Investitions- und Produktionsplanung ist, zeigt eine nähere Analyse der Plankombination in Betrieben mit Plänen für ein, zwei oder drei Unternehmensbereiche:

Während Investitionen allein in 6 %, Produktion allein in 3 % und nur Produktion und Investition zusammen in 4 % aller Betriebe geplant werden, Investitionen und Produktion ohne Absatz und Personal also in 13 % der Betriebe (also fast einem Drittel aller Betriebe mit 1 bis 3 Unternehmensplänen) geplant werden, finden sich Absatz- und Personalpläne ohne Kombination mit Investitions- bzw. Produktions-



plänen lediglich in 3 % aller Betriebe; nur 12 bis 13 % aller Absatz- und Personalpläne entfallen auf Betriebe, die nur für einen oder zwei Unternehmensbereiche Pläne erstellen - und auch hier wiederum vor allem in Kombination mit einem Investitionsplan.

In die gleiche Richtung weisen übrigens auch die Ergebnisse erster Faktorenanalysen<sup>1)</sup> mit den wichtigsten Personalplanungsindikatoren: Wenn in den Variablensatz auch die Existenz von anderen Unternehmensbereichs-Plänen aufgenommen wird, verbindet sich die Variable "schriftlich fixierte Personalpläne vorhanden" sofort mit diesen Variablen und entfernt sich von allen anderen Personalplanungsindikatoren. Die Affinität der Existenz schriftlicher Personalpläne zur allgemeinen Planungsaktivität des Unternehmens ist sehr viel höher als etwa die zu qualitativer Personalplanung, Personalstatistik und ähnlichen Variablen.

Damit wird freilich auch die Aussagekraft der Existenz schriftlich fixierter Personalpläne für die Gesamtheit personalplanerischer Aktivitäten und das Ausmaß, in dem diese die Personalpolitik eines

---

1) Diese Ergebnisse können aus den in Anhang I ausführlicher dargestellten Gründen (nichtparametrische Ausprägung der meisten Variablen auf der Ebene des einzelnen Betriebs) noch nicht systematisch ausgewertet werden, wenngleich sie eine Reihe von Hinweisen auf Zusammenhänge lieferten, die dann mit anderen Verfahren analysiert wurden.

Betriebes bestimmen, in Frage gestellt: Insoweit die Aufstellung von Personalplänen mehr als Ausstrahlungseffekt stärkerer Planung aller Managementaktivitäten denn als spezifische neue Form von Personalpolitik und Personalwirtschaft erklärt werden muß, wird auch der eingangs postulierte Systemzusammenhang zwischen den verschiedenen Aspekten von Personalplanung und den sie jeweils abbildenden Indikatoren hinfällig. Ob ein Betrieb Personalpläne hat oder nicht, würde in dieser Perspektive damit zusammenhängen, ob er auch Investitions-, Produktions- oder sonstige Unternehmenspläne aufgestellt hat, und sehr viel weniger damit, ob beispielsweise ein funktionsfähiges Personalinformationssystem besteht, ein Personalplanungsausschuß eingerichtet wurde oder die verschiedenen Instrumente qualitativer Personalplanung genutzt werden.

Dies legt es dringend nahe, nunmehr so systematisch wie möglich Gültigkeit und Grenzen der eingangs formulierten "System-Hypothese" oder aber der ihr entgegenzuhaltenden "Werkzeugkasten-Hypothese" zu überprüfen, welche letztere besagt, daß die Gesamtheit der bisher unter Personalplanung zusammengefaßten Techniken und Instrumente von den Betrieben in jeweils variierender Weise genutzt werden kann und genutzt wird, um ihre speziellen Probleme zu lösen und Interessen durchzusetzen.

#### IV. Kritische Zusammenfassung und Ausblick



## 1. Die wichtigsten bisherigen Ergebnisse

### a) Die Ausbreitung betrieblicher Personalplanung seit der Mitte der 60er Jahre

Wenngleich mit der Betriebserhebung 1975 einigermaßen vergleichbare frühere Zahlen nur - aus einer Ifo-Erhebung von 1965 - für das Verarbeitende Gewerbe vorliegen (und auch für diesen Bereich Vergleichbarkeit nur mit den in Kapitel III dargestellten Vorbehalten gegeben ist), wurden doch einige Entwicklungen sichtbar, deren Tendenz unbestreitbar und für die Gesamtheit der gewerblichen Wirtschaft generalisierbar sein dürfte:

1. Die Häufigkeit von Personalplanung - hier gemessen anhand des "Leitindikators" der Existenz schriftlich fixierter Personalpläne - hat im letzten Jahrzehnt insgesamt erheblich zugenommen; eine beträchtliche Zahl von Betrieben hat offenkundig in dieser Zeit damit begonnen, solche Pläne zu erstellen.
2. Die Ausbreitung von Personalplanung vollzieht sich überwiegend in der Weise, daß kleinere Betriebe dem Beispiel größerer folgen und ihrerseits Formen von Personalplanung einführen, die seit einiger Zeit bereits in größeren Betrieben praktiziert werden.

3. Der entscheidende Impuls hierfür scheint nicht in spezifisch personalwirtschaftlichen Interessen- und Problemlagen der jeweils Personalplanung einführnden Betriebe, sondern darin zu liegen, daß auf dem Hintergrund sich ausbreitender "planender Unternehmensleitung" auch die Personalpolitik einem wachsenden Zwang unterliegt, Pläne aufzustellen oder sich planungskompatibler Instrumente (vor allem aus dem Bereich quantitativer Personalplanung) zu bedienen.

Obwohl sich eine Reihe guter Gründe dafür anführen lassen, daß große Betriebe besonders hohes Interesse an und besonders große Fähigkeit zu Personalplanung besitzen, scheint doch die Avantgardefunktion, die diese Betriebe bei der Entwicklung und Erprobung von Techniken und Instrumenten der Personalplanung besitzen, vor allem ein Nebeneffekt ihres generell höheren Planungsniveaus in allen Managementbereichen zu sein.

Dieser Zusammenhang zwischen dem allgemeinen Niveau unternehmerischer Planungsaktivitäten und dem Entwicklungsstand betrieblicher Personalplanung gilt wohl in besonderem Maße für industrielle Großbetriebe, während im Dienstleistungsbereich bei gleicher Unternehmensgröße offenkundig nicht im gleichen Maße geplant wird, da hier zumeist weder Investition noch Produktion noch Absatz ähnlich planbar und/oder planungsbedürftig sind wie bei industriellen Großbetrieben.

Eine Reihe von Hinweisen sprechen dafür, daß im gleichen Maße, in dem die Zahl der Betriebe, die überhaupt

Personalpläne aufstellen, zunimmt (und sich damit tendenziell die Häufigkeit von Planungen im Personalbereich der Planungshäufigkeit in anderen Managementbereichen annähert), sich auch in den bereits planenden Betrieben der Ausbaustand der Personalplanung erhöht. Für das Verarbeitende Gewerbe zeigt der Vergleich von 1965 und 1975 zwei deutlich verschiedene Entwicklungsschwerpunkte bei mittleren und größeren Betrieben einerseits, ausgesprochenen Großbetrieben andererseits: Während in der einen Gruppe vor allem die Zahl der Betriebe stark zunimmt, die überhaupt Personalpläne erstellen, liegt bei den anderen der Akzent eindeutig auf einer raschen Vermehrung von Langfristplänen (während der Beginn von Planung hier zumeist schon auf die Zeit vor 1965 entfällt).

Dies spräche also durchaus für eine "lehrbuchmäßige" Implementation von Personalplanung in dem Sinne, daß ein Betrieb zunächst mit einzelnen relativ einfach handhabbaren Maßnahmen - zum Beispiel globalen Kurzfristplänen - beginnt, die dann sukzessive komplettiert und differenziert werden.

#### b) Zur gegenwärtigen Verbreitung von Personalplanung

Gegenwärtig - genauer gesagt: im Spätherbst 1975 - scheint in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Personalplanung recht weit verbreitet zu sein:

Von allen Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten (die befragten Betriebe können mit den in Kapitel I genannten Vorbehalten als für die Gesamtheit der Be-

triebe entsprechender Größe in der Bundesrepublik repräsentativ betrachtet werden):

- o haben 42 % einen schriftlichen Personalplan erstellt;
- o führen 41 % Arbeitsplatzbeschreibung und 38 % Personalbeurteilung für mindestens eine Beschäftigtengruppe durch;
- o bereiten 58 % regelmäßig einzelne und gut 30 % spezifischere Personalinformationen (wie Alter und derzeit ausgeübte Tätigkeit) auf.

Diese Verbreitung einzelner Techniken und Maßnahmen schließt allerdings nicht aus, daß systematische und konsistente betriebliche Personalplanung offenkundig nur in einer geringen Zahl von Betrieben anzutreffen ist, die sich annähernd auf etwa 10 bis 15 % schätzen läßt.

Eckpunkte dieser Schätzung sind insbesondere die Tatsache, daß von allen Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten:

- o 23 % ein eigenes Gremium für Personalplanungsfragen (überwiegend mit Beteiligung des Betriebsrates) geschaffen haben;
- o 19 % Informationen auch über die Berufsausbildung ihrer Beschäftigten aufbereiten;



- o 17 % wenigstens für einzelne Beschäftigtengruppen spezielle Personalpläne besitzen;
- o 8 % Personalpläne mit mehrjähriger Geltungsdauer aufgestellt haben;
- o 6 % Karriereplanung wenigstens für einzelne Beschäftigtengruppen (meist Führungskräfte) durchführen.

Dieser harte Kern von im eigentlichen Sinne Personalplanung betreibenden Betrieben konzentriert sich vor allem auf größere Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten (die allerdings zusammen nur knapp 4 % der gesamten Stichprobe darstellen) sowie auf mittelgroße Betriebe einiger Branchen mit besonders hoher Planungsaktivität wie z.B. stark kapitalintensive Industriezweige.

Eine eingehende, in Kapitel II vorgenommene Analyse zeigt allerdings, daß, fragt man lediglich nach dem generellen Niveau der Planungsaktivitäten, die Betriebsgröße ausschlaggebende Bedeutung besitzt und für sich allein den größeren Teil der beobachteten Unterschiede in den Planungsaktivitäten erklären kann. Die Branchenzugehörigkeit bzw. die durch die Branchenzugehörigkeit indizierten Merkmale und Bedingungskonstellationen spielen insofern gegenüber der Betriebsgröße allenfalls eine marginale oder residuelle Rolle und scheinen vor allem als verstärkendes (oder schwächendes) Moment auf den Zusammenhang von Größe und Personalplanung zu wirken.

### c) Perspektiven der weiteren Entwicklung

Die gegenwärtige Verbreitung von Personalplanung - eine recht große Zahl von Betrieben, die globale, kurzfristige Pläne erstellt haben oder einzelne Maßnahmen auf dem Gebiet qualitativer Personalplanung durchführen einerseits; eine begrenzte Kerngruppe von Betrieben mit ausgebauter und systematischer Personalplanung, bei denen es sich ganz überwiegend um Betriebe mit überdurchschnittlicher Größe handelt, andererseits - entspricht durchaus den Erwartungen, wie sie sich aus dem Vergleich zwischen der Ifo-Erhebung 1965 und der ISF-Betriebserhebung 1975 ableiten ließen. Was sich 1975 als größenspezifische Differenzierung in Häufigkeit und Ausbaustand von betrieblicher Personalplanung darstellt, könnte in dynamischer Perspektive auch als Ausdruck dafür verstanden werden, daß sich die befragten Betriebe jeweils auf unterschiedlichen Punkten einer Entwicklungslinie befinden, die im Prinzip allen Betrieben (oder doch zumindest allen Betrieben oberhalb einer bestimmten Mindestgröße) gemeinsam ist und von ihnen in gleichartiger Weise, aber jeweils früher oder später, langsamer oder schneller, durchmessen wird.

Demzufolge wäre zu erwarten, daß:

- o in den nächsten Jahren eine zunehmende Zahl von Betrieben erstmals überhaupt irgendwelche Instrumente betrieblicher Personalplanung - seien es schriftliche Pläne, seien es einzelne qualitative Maßnahmen - einführen wird;

- o die vielen Betriebe, die in neuerer Zeit diesen Schritt bereits vollzogen haben (und 1975 durch die Existenz einzelner Maßnahmen und Instrumente charakterisiert sind), Zug um Zug ihre Personalplanung weiter ausbauen, vervollständigen und differenzieren werden.

Es ist in dieser Perspektive also damit zu rechnen, daß die heute noch relativ geringe Zahl von Betrieben, die über systematische und ausgebaute betriebliche Personalplanung verfügen, in Zukunft rasch zunehmen wird. Entsprechend größer wird auch der Teil der Wirtschaft, in dem die einleitend formulierten, an die Existenz betrieblicher Personalplanung gestellten sozialpolitischen Erwartungen überhaupt Realisierungschancen haben, denn diese Erwartungen sind mit Anforderungen an den Ausbaustand von Personalplanung unabdingbar verknüpft, wie sie wohl nicht einmal in allen der oben auf 10 bis 15 % geschätzten Betrieben mit systematischer und konsistenter Personalplanung gegeben sind.

Hierbei ist allerdings zu beachten, daß wegen des Zusammenhangs zwischen Betriebsgröße und Personalplanung die Zahl der Arbeitnehmer, die in Betrieben mit gut ausgebauter Personalplanung beschäftigt sind, wesentlich größer ist als der Anteil dieser Betriebe an der Gesamtheit der befragten Betriebe. So stellen Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten, in denen ein guter Ausbaustand von Personalplanung die Regel ist, zwar nicht einmal 4 % aller Betriebe der Grundgesamtheit, jedoch 40 % der in

ihnen beschäftigten Arbeitnehmer (während die Betriebe mit 50 bis 200 Beschäftigten zwar über 75 % aller Betriebe, aber nur 30 % der Beschäftigten stellen).

Wenn das skizzierte Entwicklungs- und Ausbreitungsschema realistisch ist, wäre also damit zu rechnen, daß in absehbarer Zeit der größere Teil aller Arbeitnehmer der gewerblichen Wirtschaft in Betrieben mit einigermaßen ausgebauter Personalplanung beschäftigt sein wird. <sup>1)</sup>

Nun beruht allerdings die Gültigkeit dieser Erwartung auf einem Konzept betrieblicher Personalplanung, das zwar sicherlich in wichtigen Aspekten der Realität adäquat ist, jedoch, wie schon in Kapitel I gesagt, zwingend der Ergänzung durch ein in gewisser Weise entgegengesetztes Konzept bedarf:

Alle bisherigen Analysen sind gemäß dem weiter oben so genannten Systemkonzept strukturiert, d.h. einem Konzept betrieblicher Personalplanung, das dessen Systemcharakter in den Vordergrund rückt und eine sehr enge - im Grenzfall algorithmisch faßbare - Beziehung zwischen den einzelnen Aufgabenfeldern betrieblicher Personalplanung und den ihnen entsprechenden Techniken und Instrumenten impliziert.

- 
- 1) Es sei in Erinnerung gerufen, daß von den rund 21 Millionen Erwerbspersonen, die 1970 in Betrieben der gewerblichen Wirtschaft beschäftigt waren, 62 % auf Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten, also die Grundgesamtheit der Betriebserhebung von 1975, entfielen.

In dem Augenblick und in dem Maße, in dem dieses Konzept aufgegeben wird und an seine Stelle das gleichfalls eingangs formulierte alternative Konzept von Personalplanung als einem "Werkzeugkasten", aus dem sich die Betriebe je nach spezifischen Bedingungen, Interessen und Problemlagen bedienen, tritt, entfällt auch die Grundlage für die Annahme, daß Betriebe, hätten sie erst einmal mit Personalplanung begonnen, über kurz oder lang dazu veranlaßt, ja gezwungen seien, das entsprechende Instrumentarium weiter zu entwickeln und zu vervollständigen.

Die Vorstellung einer nachgerade unaufhaltsamen Ausbreitung betrieblicher Personalplanung entspricht insofern zwar einem Moment der gegenwärtigen Situation, vernachlässigt jedoch andere Entwicklungs- und Strukturmomente, die sehr wohl in Zukunft die Oberhand gewinnen (oder jetzt schon dominant sein) können.

## 2. Die Grenzen des "System"-Konzepts von Personalplanung

Das Systemkonzept - das einen Gutteil der einschlägigen Literatur, insbesondere ihrer normativ orientierten Aussagen bestimmt - beinhaltet die Annahme, daß:

- o bestimmte Aspekte von Personalplanung nur schrittweise aufeinander aufbauend in der Praxis eingeführt werden können;

ein typisches Beispiel hierfür ist die These, daß ein gewisser Ausbaustand der betrieblichen Personalstatistik notwendig ist, bevor quantitative Personalplanung erfolgen kann;

- o einzelne Instrumente von Personalplanung einander wechselseitig ergänzen und bedingen, also - von Übergangs- und Einführungszeiten abgesehen - nur zusammen sinnvoll genutzt werden können;

ein gutes Beispiel hierfür ist die Beziehung zwischen Personalbeurteilung und Arbeitsplatzbeschreibung, von denen angenommen wird, daß sie eigentlich nur in der wechselseitigen Beziehung aufeinander brauchbare Ergebnisse liefern.

Beide Bedingungen können sich im Hinblick auf bestimmte Instrumente kombinieren: So wird beispielsweise allgemein davon ausgegangen, daß Karriereplanung die Existenz von quantitativer Personalplanung sowie das Vorhandensein eingespielter Systeme der Arbeitsplatzbeschreibung und Personalbeurteilung voraussetzt.

Die Vorstellung, daß eine enge, mehr oder minder starre Beziehung zwischen den verschiedenen personalplanerischen Aktivitäten bestünde - zwischen quantitativer und qualitativer Personalplanung, zwischen den verschiedenen Instrumenten letzterer, zwischen Plänen und Institutionen usw. -, lieferte auch die methodische Grundlage für viele der vorstehenden Analysen: Nur entsprechend diesem Konzept war es zulässig, die verschiedenen Indikatoren zur Personalplanung auf einen "Leitindikator" zu redu-

zieren oder zu einem Gesamtindex zusammenzufassen. Nur unter dieser Perspektive war es auch zulässig, von generellen Ausbaustufen betrieblicher Personalplanung zu sprechen und diese in Etappen der Durchsetzung und Ausbreitung umzudefinieren.

Dies schloß allerdings nicht aus, daß immer wieder einzelne Fakten auftauchten oder Interpretationen sich aufdrängten, die anderen, in Kapitel I mit dem Begriff des "Werkzeugkasten" charakterisiertes Konzept von Personalplanung implizieren. Dies war vor allem dann der Fall, wenn die Personalplanung in Betrieben verschiedener Branchen miteinander verglichen wurde - während der sehr enge Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Personalplanung sehr befriedigend unter Beschränkung auf das Systemkonzept analysierbar und interpretierbar ist.

Einige dieser Tatbestände seien nochmal ins Gedächtnis gerufen:

- a) Aufgrund einer Reihe von arbeitswirtschaftlichen Bedingungskonstellationen lassen sich die 15 Branchen (Wirtschaftsabteilungen bzw. -unterabteilungen), in die das Erhebungsmaterial gegliedert werden kann, drei bzw. vier Typen zu erwartender Verbreitung von Personalplanung zuordnen. Ermittelt man nun den durchschnittlichen Personalplanungsindex für diese Typen zu erwartender Verbreitung, so ergibt sich insgesamt eine recht gute Übereinstimmung von Erwartung und Realität: Während sich die Typen untereinander sehr deut-

lich im Hinblick auf den Durchschnittswert des Gesamtindex unterscheiden, weichen die Indexwerte der zu einem Erwartungstyp zusammengefaßten Branchen zumeist nicht sehr voneinander ab.

Die relativ hohe Homogenität der Erwartungstypen trifft allerdings nur für den Gesamtindex zu; sobald man die einzelnen Indexfaktoren - quantitative Personalplanung; qualitative Personalplanung; institutionelle Regelung von Personalplanung und Personalstatistik - betrachtet, steigt die Heterogenität der zu je einem Typ zusammengefaßten Branchen, während die Differenzierungskraft der Typenzugehörigkeit abnimmt: Die Homogenität der Erwartungstypen in bezug auf den Gesamtindex kommt zu einem Gutteil dadurch zustande, daß sich gegenläufige Variationen der einzelnen Indexfaktoren wechselseitig neutralisieren. Die Homogenität bezieht sich mit anderen Worten - um eine in Kapitel III eingeführte Unterscheidung wieder aufzunehmen - sehr viel mehr auf das Planungsniveau als auf das Planungsprofil.

- b) Die Assoziationskoeffizienten, mit deren Hilfe versucht wurde, den relativen Einfluß von Betriebsgröße und Branchen (Sektoren-)Zugehörigkeit zu messen, sprechen, wie gegen Ende von Kapitel II gezeigt, bei den meisten Personalplanungsindikatoren für überragenden Einfluß der Betriebsgröße. Dies schließt jedoch nicht aus, daß die Häufigkeit von Karriereplanung praktisch nur von der Sektorenzugehörigkeit bestimmt wird,



und daß im Hinblick auf die Erstellung von langfristigen und nach Beschäftigtengruppen differenzierten Plänen sowie das Vorhandensein von Nachfolgeplanung neben dem Einfluß der Betriebsgröße auch ein unverkennbarer Einfluß der Branchenzugehörigkeit besteht: Bestimmte Formen quantitativer Personalplanung und die Nutzung bestimmter Instrumente qualitativer Personalplanung sind in Betrieben des tertiären Sektors jeweils - gleiche Betriebsgröße vorausgesetzt - deutlich weiter verbreitet als in Betrieben des sekundären Sektors.

Bedingungskonstellationen und Interessenlagen der Betriebe, die spezifisch für ihre Sektorenzugehörigkeit (oder doch zumindest mit für diese Zugehörigkeit ausschlaggebenden Faktoren eng verbunden) sind, drücken sich - auf einem je durch die Betriebsgröße bestimmten Niveau - in spezifischen Schwerpunkten der Personalplanung aus.

- c) In Kapitel III zeigte sich, daß die Häufigkeit schriftlich fixierter - quantitativer - Personalpläne so eng mit der Verbreitung anderer Unternehmenspläne korreliert, daß die Vorstellung eines sehr engen Zusammenhangs von quantitativer mit qualitativer Personalplanung schwer haltbar ist. Auch liegen, berechnet man im Rahmen von Faktorenanalysen die Korrelationsmatrizen der wichtigsten Personalplanungsindikatoren, die Korrelationskoeffizienten zwischen "Existenz schriftlicher Personalpläne" und anderen Unter-

nehmensplänen stets weit höher als zwischen den Indikatoren quantitativer und qualitativer Personalplanung.

Diese Zweifel an der Tragfähigkeit des Systemkonzepts werden bekräftigt, wenn man - mit Hilfe einer Vektorenanalyse - die Kombinatorik wichtiger Einzelindikatoren zur Personalplanung ermittelt und - hierarchisch-skaliert - Struktur von Planungstypen (= Ausbaustadien) gegenüberstellt, wie sie von der Systemhypothese impliziert wird. Da die einzelnen Formen und Instrumente von Personalplanung sehr verschieden häufig vorkommen - beginnend mit Personalstatistiken, die in 58 % aller Betriebe bestehen, bis zu Langzeitplänen, die nur in 4 % aller Betriebe vorhanden sind -, müßte sich, sofern die Systemhypothese sinnvoll ist, die Gesamtheit der Betriebe in eine Rangfolge von Typen einordnen lassen, die sich untereinander jeweils durch weiteren Ausbau der Personalplanung unterscheiden, beginnend mit einem Typ 0 (keinerlei Planung) über einen Typ 1 (lediglich Personalstatistik besteht) und einen Typ 2 (schriftliche Personalpläne kürzerer Geltungsdauer zusätzlich zur Personalstatistik) bis zu einem Typ n (in dem langfristige, nach Beschäftigtengruppen differenzierte quantitative Personalpläne bestehen; Personalbeurteilung, Arbeitsplatzbeschreibung, Karriereplanung und Nachfolgeplanung praktiziert werden; ein Personalplanungsausschuß besteht und wahrscheinlich dann auch das Personalmanagement ein besonderes Vorstandsressort darstellt).

Um zu prüfen, wie weit die tatsächlichen Verhältnisse diesen Erwartungen entsprechen, seien zum Zwecke der vereinfachten Darstellung und Interpretation fünf besonders wichtige Personalplanungsindikatoren relativ hoher Häufigkeit ausgewählt. Es sind dies (in Klammern jeweils die Häufigkeit in allen Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten):

Aufbereitung irgendwelcher Personalinformationen (58,3 %);

Vorhandensein schriftlich fixierter Personalpläne (42,1 %);

Durchführung von

- o Arbeitsplatzbeschreibung (40,7 %)
- o Personalbeurteilung (38,0 %)
- o Nachfolgeplanung (28,3 %).

Gemäß der Systemhypothese wäre zu erwarten, daß über 40 % der Betriebe (nämlich alle diejenigen, die keinerlei Personalinformationen aufbereiten) einem Typ 0 angehören, d.h. weder Personalpläne besitzen, noch Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchführen. Umgekehrt wäre zu erwarten, daß rund ein Viertel, nämlich die große Mehrzahl der Betriebe, die Nachfolgeplanung durchführen, auch bei den vier anderen ausgewählten Indikatoren positive Werte aufweisen. Der Rest - gut ein Drittel aller Betriebe - müßte sich auf Zwischentypen verteilen, wie: Personalstatistik ohne quantitativer und qualitativer Personalplanung; Personalstatistik mit quantitativer aber ohne qualitative Personalplanung; Personalstatistik, quantitative und qualitative Personalplanung.

Die tatsächliche Verteilung sieht wesentlich anders aus:

Tabelle 11: Verteilung der Betriebe auf Ausbautypen von Personalplanung

Ausbautypen von Personalplanung (5 Indikatoren)	Anteil der Betriebe je Typ	
	laut Systemhypothese	tatsächlich
	%	%
0 keine Aktivitäten	41,7	19,2
1 nur Personalstatistik	16,2	11,2
2 nur Statistik und quantitative Planung	1,4	5,3
3 wie 2 sowie einzelne qualitative Maßnahmen	2,7	9,6
4 wie 2 sowie Personalbeurteilung und Arbeitsplatzbeschreibung	9,7	5,7
5 wie 4 sowie Nachfolgeplanung	28,3	8,7
Rest	0,0	40,3
insgesamt	100,0	100,0

Klammert man das knappe Fünftel aller Betriebe aus, die bei keinem der fünf ausgewählten Indikatoren einen positiven Wert haben, so zeigt sich, daß die Systemhypothese genau die Hälfte der tatsächlich vorkommenden Planungskombinationen erklären kann.

Die andere Hälfte wird vor allem dargestellt von:

- o Betrieben, die weder Personalinformationen aufbereiten, noch schriftlich fixierte Personalpläne

besitzen, jedoch - zumeist einzelne - Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchführen (10,8 %, davon gut 6 %, die nur eine Maßnahme, und gut 4 %, die zwei Maßnahmen durchführen);

- o Betrieben, die schriftlich fixierte Personalpläne - in der Mehrzahl der Fälle kombiniert mit einzelnen Maßnahmen qualitativer Personalplanung - besitzen, jedoch keine Personalinformationen aufbereiten (12,7 % - davon knapp 5 % ohne und knapp 6 % mit nur einer Maßnahme qualitativer Personalplanung);
- o Betrieben, die Personalinformationen irgendwelcher Art aufbereiten, keine schriftlich fixierten Personalpläne besitzen, jedoch eine oder mehrere Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchführen (16,8 %, davon knapp 11 % mit nur einer einzelnen Maßnahme).

Die Realität widerspricht also den Implikationen der Systemhypothese vor allem in zwei Punkten:

(1) Einmal bereitet fast ein Drittel aller Betriebe, die schriftlich fixierte Personalpläne besitzen, nicht regelmäßig irgendwelche Personalinformationen auf.

Dieser Tatbestand verweist freilich ebenso sehr auf mangelnde Zuverlässigkeit der Angaben der Betriebe (und damit Grenzen des Instruments schriftlicher Befragung) wie auf Realitätsstrukturen, die der Hypothese zuwiderlaufen.

(2) Zum anderen kommen die einzelnen Maßnahmen qualitativer Personalplanung sehr viel unabhängiger voneinander wie auch von der Existenz quantitativer Personalplanung vor, als zu erwarten wäre.

Hierfür einige Beispiele:

Von den Betrieben mit schriftlich fixierten Personalplänen (42 % aller Betriebe) führen jeweils etwa ein Viertel

- o keine Maßnahmen
- o nur eine Maßnahme (am häufigsten: Arbeitsplatzbeschreibung)
- o zwei Maßnahmen (am häufigsten: Personalbeurteilung)
- o die drei hier ausgewählten Maßnahmen

qualitativer Personalplanung durch. Festzuhalten ist allerdings, daß in den Betrieben mit quantitativer Personalplanung, die keine Personalstatistik besitzen, auch deutlich weniger Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchgeführt werden.

Von den Betrieben mit Personalbeurteilung (etwa 40 % aller Betriebe) besitzen 57 % einen schriftlich fixierten Personalplan, 43 % nicht. Wenn Personalbeurteilung durchgeführt wird, ohne daß ein schriftlich fixierter Personalplan besteht, werden häufig (in knapp jedem zweiten derartigen Betrieb) auch keine Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt.

Von den Betrieben, die Nachfolgeplanung durchführen (28 % aller Betriebe), besitzen 40 % keine schriftlich fixierten Personalpläne. Über 20 % dieser Betriebe bereiten keine Personalinformationen auf. Gleichfalls über 20 % praktizieren weder Personalbeurteilung noch Arbeitsplatzbeschreibung.

Besonders aufschlußreich sind die Betriebe (rund 25 % der Grundgesamtheit), die sowohl Personalbeurteilung wie Arbeitsplatzbeschreibung durchführen. Es darf erwartet werden, daß dies vor allem die Betriebe sind, die über ein einigermaßen konsistentes System qualitativer Personalplanung verfügen. So stellen sie knapp die Hälfte aller Betriebe, die überhaupt Nachfolgeplanung, und zwei Drittel aller Betriebe, die Karriereplanung durchführen. Auch ist bei ihnen der Anteil von Betrieben, die keine Personalinformationen aufbereiten, mit gut 20 % recht gering. Dennoch hat auch von diesen Betrieben jeder dritte keinerlei schriftlich fixierte Personalpläne erstellt: Auch ein konsistentes System qualitativer Personalplanung kann offensichtlich ohne irgendeine quantitative Personalplanung existieren.

Diese Tatbestände sind nur dann erklärlich, wenn man akzeptiert, daß in vielen Fällen die Einführung einer bestimmten Maßnahme jeweils einem spezifischen betrieblichen Interesse oder der Notwendigkeit zur Lösung eines spezifischen betrieblichen Problems entspricht - weitgehend unabhängig davon, wie ansonsten Personalplanung ausgebaut ist. Dies schließt natürlich nicht aus, daß das Vorhandensein von Personal-

planung dann die zusätzliche Nutzung spezieller Planungsinstrumente zur Lösung spezieller Probleme wesentlich erleichtert; der Realitätsgehalt der Systemhypothese kann nicht zuletzt darauf zurückgeführt werden, daß sich Betriebe, die bereits irgendwelche Formen von Personalplanung besitzen, leichter damit tun, neue Instrumente und Techniken der Personalplanung zur Lösung spezieller Probleme einzuführen.

Damit genügt es nicht mehr, wie im Vorstehenden und vor allem in Kapitel II, globales Interesse an und generelle Fähigkeit zu Personalplanung bei Betrieben einer bestimmten Branche oder einer bestimmten Größe zu postulieren; es wird vielmehr notwendig, zu klären, welches spezielle betriebliche Interesse beispielsweise zur Durchführung von bestimmten Maßnahmen qualitativer Personalplanung oder zur Erstellung schriftlich fixierter Personalpläne Anlaß gibt (wobei im Falle der quantitativen Personalplanung der im vorausgehenden Kapitel nachgewiesene Druck darauf, mit dem Planungsstand anderer Unternehmungsbereiche gleichzuziehen, bereits eine recht plausible Erklärung liefert).

Erste Hinweise darauf, daß solche unterschiedlichen Interessen- und Problemlagen bestehen, die dann ihrerseits unterschiedliche Personalplanungsprofile erzeugen, wurden schon bei der Analyse des Planungsverhaltens nach Branchen gewonnen. Deshalb liegt es nahe, nochmals auf diese Analyse zurückzugreifen, dabei jedoch den Einfluß der Betriebsgröße systematisch zu neutralisieren, der ja, wie gezeigt, eindeutig im Sinne der Systemhypothese wirkt.



### 3. Betriebliche Interessenstrukturen und Personalplanungsprofile - erste Analysen

---

Die Notwendigkeit, den Betriebsgrößeneffekt soweit irgend möglich auszuschalten, um zu ermitteln, inwieweit branchenspezifische Bedingungskonstellationen und Interessenlagen unterschiedliches Niveau, vor allem aber verschiedenes Profil der Personalplanungsaktivitäten bewirken, wurde - ebenso wie die methodischen Schwierigkeiten, die hiermit verbunden sind -, erst Zug um Zug mit der Durchführung der in den Kapiteln II und III dargestellten Analysen sichtbar. Mehr und mehr erwies es sich - wie schon in Kapitel I gesagt - als unvermeidlich, hierbei relativ neuartige Verfahren der Datenauswertung und -aufbereitung zu nutzen. Hieraus ergab sich dann der auch im Titel des hiermit vorgelegten Berichts ausgedrückte Nutzen einer zweistufigen Analyse und Darstellung: Während sich dieser erste Bericht überwiegend auf Analysen auf der Grundlage des Systemkonzepts beschränkt und so relativ schnell eine ganze Serie wichtiger Befunde der Fachöffentlichkeit zur Kenntnis bringen kann, sei die systematische Exploration des "Werkzeugkasten"-Konzepts und seiner Implikationen einem zweiten Bericht vorbehalten, der voraussichtlich im Herbst 1977 erscheinen wird.

Einstweilen ist es lediglich möglich (aber auch gewiß nicht ohne Interesse), mit Hilfe der vorliegenden Materialaufbereitungen einzelne Zusammenhänge zwischen spezifischen Bedingungskonstellationen, Interessen- und Problemlagen bestimmter Gruppen von

Betrieben einerseits und Schwerpunkten ihrer Personalplanungsaktivitäten andererseits in mehr oder minder hypothetischer Weise zu formulieren und zu illustrieren. Dabei wird vor allem auf zwei Vergleichstabellen zurückgegriffen, die geeignet erschienen, jenseits des generellen Zusammenhangs zwischen Betriebsgröße und Niveau der Personalplanungsaktivitäten so etwas wie unterschiedliche "Profile" betrieblicher Personalplanung sichtbar zu machen. Es handelt sich hierbei:

- o Einmal um die schon mehrmals herangezogene Aufgliederung aller Betriebe nach ihrer Zugehörigkeit zum sekundären bzw. tertiären Sektor und nach ihrer Größe (über oder unter 500 Beschäftigte);
- o zum anderen um eine Gegenüberstellung von je zwei Branchen ähnlicher durchschnittlicher Betriebsgröße und nahezu gleichen generellen Niveaus von Personalplanung, jedoch sehr markanten Unterschieden in Personalstruktur, Produkt, Produktionsweise usf., nämlich: Erzeugung von Nahrungs- und Genußmitteln und Handel (durchschnittliche Belegschaftszahl = 237 bzw. 240, durchschnittlicher Personalplanungsindex = 55,9 bzw. 53,8) sowie Chemie und Mineralölverarbeitung und Banken und Versicherungen (durchschnittliche Belegschaftszahl = 387 bzw. 554, durchschnittlicher Personalplanungsindex = 65,8 bzw. 64,0).

Diese Vergleiche machen eine Reihe von Spezifika der Personalplanung in Betrieben des sekundären oder aber des tertiären Sektors sichtbar, die sich zumindest in einzelnen Fällen als unmittelbar plausible Folgen der jeweils sektoral-spezifischen betrieblichen Gegebenheiten verstehen lassen.

#### a) Quantitative Personalplanung

Industriebetriebe betreiben - zumindest ab einer bestimmten, sicherlich noch deutlich unter 500 Beschäftigten liegenden Betriebsgröße - häufiger quantitative Personalplanung als Dienstleistungsbetriebe.

Schriftlich fixierte Personalpläne bestehen:

- in 52,7 % der Betriebe der Nahrungs- und Genußmittelindustrie gegenüber  
42,1 % der Handelsbetriebe;
- in 61,9 % der Betriebe von Chemie und Mineralölverarbeitung gegenüber  
43,3 % der Bank- und Versicherungsbetriebe.

Auch sind in Industriebetrieben mit Personalplänen jeweils längerfristige Planungen deutlich häufiger als in den Vergleichsbranchen des tertiären Sektors:

Mehrjährige Geltungsdauer haben nur 19 % aller Personalpläne im Handel gegenüber 27 % im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe, nur 40 % aller Personalpläne in Banken und Versicherungen gegenüber 58 % in Chemie und Mineralölverarbeitung.

Dies erklärt sich zu einem Gutteil daraus, daß die allgemeine Planungsaktivität in den beiden hier ausgewähl-

ten Industriebranchen weitaus höher liegt als in den tertiären Vergleichsbranchen:

Pläne für Investitionen und Absatz (die Erstellung von Produktionsplänen ist in den meisten Dienstleistungsbetrieben wenig sinnvoll, derartige Pläne sind hier infolgedessen auch besonders selten) sind durchschnittlich vorhanden: in 58 % der Handelsbetriebe und 78 % der Nahrungs- und genußmittelerzeugenden Betriebe; in 25 % der Bank- und Versicherungsbetriebe, jedoch in 82 % der Betriebe von Chemie und Mineralölverarbeitung.

Unter sonst gleichen Bedingungen scheint also quantitative Personalplanung in Industriebetrieben einem deutlich höheren, von der allgemeinen Unternehmensplanung ausgehenden Druck zu unterliegen als in Betrieben des Dienstleistungssektors.

Auf dem Hintergrund dieser Unterschiede in Häufigkeit und zeitlicher Reichweite quantitativer Personalpläne ist allerdings zu vermerken, daß in Betrieben des tertiären Sektors schriftliche Personalpläne, wenn sie überhaupt aufgestellt werden, häufiger nach Beschäftigtengruppen differenziert sind als in Betrieben des sekundären Sektors.

In den tertiären Betrieben dominiert hierbei die Differenzierung in Tarifangestellte und außertarifliche Angestellte, wobei für letztere fast ebenso oft Pläne erstellt werden wie für erstere. In den sekundären Betrieben bestehen hingegen differenzierte Pläne vor allem für Tarifangestellte und die jeweils dominierenden Lohnempfängergruppen (vor allem Facharbeiter); außertarifliche Angestellte hingegen sind in produzierenden Betrieben deutlich weniger häufig Objekt von

Personalplänen als alle anderen Beschäftigtengruppen und als dies in Dienstleistungsbetrieben der Fall ist:

Von den Nahrungs- und Genussmittelerzeugenden Betrieben mit nach Beschäftigtengruppen differenzierten Personalplänen (jeder sechste Betrieb dieser Branche) haben jeweils rund 90 % spezielle Pläne für Tarifangestellte, Facharbeiter, angelernte und ungelernte Arbeiter, jedoch nur 70 % Pläne für außertarifliche Angestellte ("Führungskräfte"). Im Handel hingegen sind Pläne für außertarifliche Angestellte in fast ebenso vielen Betrieben anzutreffen wie Pläne für Tarifangestellte (73 % zu 77 % aller Betriebe mit differenzierten Plänen).

Auf die verschiedene Stellung, die außertarifliche Angestellte im Hinblick auf Personalplanungsaktivitäten güterproduzierender und dienstleistender Betriebe einnehmen, ist weiter unten nochmals einzugehen. An dieser Stelle sei nur festgehalten, daß vermutlich Personalplanung in güterproduzierenden Betrieben nicht nur stärker mit dem allgemeinen Niveau der Unternehmensplanung verknüpft, sondern wohl auch stärker auf unmittelbare Ziele der Kostenkontrolle ausgerichtet ist. Dies würde sowohl die höhere Bedeutung quantitativer Planung wie auch die geringere Verbreitung spezieller Pläne für einzelne Beschäftigtengruppen und insbesondere die Sonderstellung erklären, die hierbei den außertariflichen Angestellten zukommt, die vor allem in ihrer Eigenschaft als Führungskräfte und kaum als Kostenfaktoren gesehen werden.

## b) Qualitative Personalplanung

Im Hinblick auf Ausbaustand und spezielles Profil von qualitativer Personalplanung sind die stärksten Unterschiede zwischen Betrieben des sekundären und des tertiären Sektors zu beobachten:

Generell besteht eine Tendenz zum stärkeren Ausbau qualitativer Personalplanung in Betrieben des tertiären Sektors.

Die durchschnittliche Häufigkeit, mit der die vier einzeln abgefragten Maßnahmen qualitativer Personalplanung durchgeführt werden, beträgt bei der Erzeugung von Nahrungs- und Genußmitteln 29 % gegenüber 32 % in den Handelsbetrieben, bei Chemie und Mineralölverarbeitung 36 % gegenüber 44 % bei Banken und Versicherungen.

Dieses größere Gewicht qualitativer Maßnahmen in Dienstleistungsbetrieben - dem, wie rememberlich, eine geringere Verbreitung quantitativer Planung gegenübersteht -, ist vor allem Ausdruck einer weiteren Verbreitung von Nachfolgeplanung und Karriereplanung.

Von den größeren Betrieben (500 und mehr Beschäftigte) des tertiären Sektors führen 50 % Nachfolgeplanung und 18 % Karriereplanung durch, von den entsprechenden Betrieben des sekundären Sektors nur 46 % und 11 %.

Dies hängt sicherlich damit zusammen, daß generell sowohl Nachfolgeplanung wie Karriereplanung weit- aus häufiger für Angestellte als für Arbeiter

durchgeführt werden und daß Angestellte im tertiären Sektor die Mehrheit, im sekundären Sektor jedoch nur eine Minderheit der Beschäftigten stellen. Demzufolge haben unter sonst gleichen Bedingungen Betriebe des tertiären Sektors ein größeres Interesse daran, Nachfolgeplanung und Karriereplanung durchzuführen.

Insgesamt wird Nachfolgeplanung durchgeführt für außertarifliche Angestellte von 23 %, für Tarifangestellte von 16 % und für Lohnempfänger von 9 % aller Betriebe. Das Gefälle zwischen der Häufigkeit von Nachfolgeplänen für außertarifliche Angestellte, sonstige Angestellte und Lohnempfänger vergrößert sich mit zunehmender Verbreitung von Nachfolgeplanung. In Betrieben mit 5000 und mehr Beschäftigten lauten die entsprechenden Zahlen: 64 % (außertarifliche Angestellte), 34 % (Tarifangestellte) und 12 % (Lohnempfänger).

Hinzu kommt, daß güterproduzierende Betriebe offensichtlich stärker davor zurückscheuen als dienstleistende Betriebe, ihre außertariflichen Angestellten (Führungskräfte) überhaupt in Personalplanung einzubeziehen.

So ist in den größeren Betrieben des tertiären Sektors das Gefälle in der Häufigkeit von Nachfolgeplanung für außertarifliche Angestellte und Tarifangestellte mit 47 % zu 22 % erheblich stärker als in entsprechenden Betrieben des sekundären Sektors mit 40 % zu 24 %. Gleiches gilt für Karriereplanung mit 16 % zu 6 % in den größeren Betrieben des tertiären, gegenüber 8 % zu 4 % in den größeren Betrieben des sekundären Sektors.

Charakteristische Unterschiede zwischen Betrieben des sekundären und des tertiären Sektors bestehen auch im Hinblick auf die relative Bedeutung

### von Arbeitsplatzbeschreibung und Personalbeurteilung:

Einmal werden im sekundären Sektor Arbeitsplatzbeschreibungen - übrigens durchaus "lehrbuchmäßig" - häufiger durchgeführt als Personalbeurteilungen, während es im tertiären Sektor genau umgekehrt ist.

Von den Nahrungs- und genussmittelerzeugenden Betrieben besitzen 42 % Arbeitsplatzbeschreibungen, während nur 32 % Personalbeurteilung durchführen; im Handel sind es jeweils 39 % für beide Maßnahmen.

Von den Betrieben der chemischen Industrie haben 55 % Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt, während nur 45 % Personalbeurteilung durchführen; in der tertiären Vergleichsbranche Banken und Versicherungen hingegen haben nur 42 % der Betriebe Arbeitsplatzbeschreibungen, doch führen 64 % Personalbeurteilung durch.

Noch schärfer als im Hinblick auf die Häufigkeit von Personalbeurteilung - an sich und in Beziehung zu Arbeitsplatzbeschreibung - unterscheiden sich Betriebe des sekundären und tertiären Sektors im Hinblick auf die Beschäftigtengruppen, für die Personalbeurteilung durchgeführt wird.

Von den Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten führen Personalbeurteilung durch

	B e t r i e b e des tertiären Sektors	d e s sekundären Sektors
für Lohnempfänger	38 %	52 %
für Tarifangestellte	66 %	60 %
für außertarifliche Angestellte	61 %	42 %



Während die größere Häufigkeit von Personalbeurteilung für Lohnempfänger in Industriebetrieben noch als einfache Folge der sektorspezifischen Arbeitskräftestruktur interpretiert werden kann, verweist sicherlich die Tatsache, daß Personalbeurteilung für außertarifliche Angestellte in tertiären Betrieben fast 1 1/2 Mal weiter verbreitet ist, als in sekundären, auf jeweils sektorspezifische Akzente von Personalpolitik und mit Personalplanung verknüpften betrieblichen Interessen.

Ein gleichartiges, wenngleich wesentlich schwächeres Gefälle findet sich übrigens auch im Hinblick auf Arbeitsplatzbeschreibungen für Tarifangestellte und außertarifliche Angestellte.

Hinter den einzelnen hier genannten Tatsachen zeichnet sich möglicherweise eine generellere Hypothese ab, die, sollte sie sich bestätigen, von weitreichender Bedeutung wäre: Gemäß dieser Hypothese besitzen die wichtigsten Instrumente qualitativer Personalplanung im Einsatzbereich von Angestellten - wo sie primär anzutreffen sind - keineswegs nur eine im engeren Sinn personalpolitische Funktion, sondern sind - zumindest flankierend, wenn nicht sogar als Vehikel - eng mit den betrieblichen Bestrebungen zur Straffung der Büroorganisation und Rationalisierung der Angestelltenarbeit verbunden.

Verbreitung und Ausbau quantitativer und qualitativer Personalplanung würden damit jeweils ganz anderen Einflüssen und Zwängen unterliegen: Zunehmende

Durchsetzung planenden Managements im einen Falle, verstärkte Bestrebung zur Kontrolle und Rationalisierung auch der Büroarbeit im anderen Falle.

### c) Institutionalisierung von Personalplanung

Für das eben hypothetisch formulierte höhere betriebspolitische Gewicht von Personalplanung - und insbesondere qualitativen Maßnahmen - in den angestelltenintensiven Betrieben des tertiären Sektors sprechen auch deutliche Unterschiede in der institutionellen Regelung von Personalwesen und Personalplanung.

Zunächst einmal ist unter sonst gleichen Bedingungen in Betrieben des tertiären Sektors die hierarchische Stellung des Personalwesens höher als in güterproduzierenden Betrieben:

Die Leitung des Personalwesens liegt in den größeren Betrieben (500 und mehr Beschäftigte) des tertiären Sektors deutlich häufiger in der Führungsspitze (36 %) und sehr viel seltener unterhalb der oberen Führungsebene (untere und mittlere Führungsebene = 9 %) als in gleichgroßen Betrieben des sekundären Sektors (30 % Führungsspitze und 18 % untere und mittlere Führungsebene).

Unterhalb der oberen Führungsebene liegt die Leitung des Personalwesens in:

- 24 % der Nahrungs- und genußmittelerzeugenden Betriebe,
- 18 % der Handelsbetriebe,
- 19 % der Betriebe der chemischen Industrie,
- 16 % der Bank- und Versicherungsbetriebe.

Dem entspricht auch, daß:

- o besondere Gremien für Personalplanungsfragen im Hinblick auf entsprechende Ausschüsse in Betrieben des tertiären Sektors deutlich häufiger sind als in Betrieben des sekundären Sektors (bei Betrieben von 500 und mehr Beschäftigten = 46 % zu 39 %);
- o diese Differenz vor allem auf managementinterne Gremien ohne Beteiligung des Betriebsrats entfällt (wiederum bei Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten: 14 % zu 9 %, während Personalplanungsausschüsse mit Beteiligung des Betriebsrats in tertiären Betrieben - 32 % - nicht wesentlich häufiger sind als in sekundären Betrieben - 29 %).<sup>1)</sup>

Sowohl die im Schnitt höhere hierarchische Stellung des Personalwesens in angestelltenintensiven Dienstleistungsbetrieben wie auch die dort häufiger anzutreffenden managementinternen, wohl vor allem zur Koordination zwischen Personalmanagement und Linienvorgesetzten dienenden Personalplanungsausschüsse ohne Beteiligung des Betriebsrats, unterstreichen die Bedeutung, die der Nutzung bestimmter Personalplanungsinstrumente und Techniken im Rahmen betrieblicher Rationalisierung im tertiären Sektor

---

1) Vgl. hierzu auch Maase, Mendius, Zur Verbreitung von Personalplanungsausschüssen und der Beteiligung des Betriebsrats, a.a.O.

(und darüber hinaus sicherlich auch in Büros und Verwaltungen von Betrieben des sekundären Sektors) zukommt.

#### d) Personalstatistik

Die Personalstatistik ist generell und durchaus in Übereinstimmung mit dem eben Gesagten im tertiären Sektor weiter ausgebaut.

So werden Personalinformationen irgendwelcher Art aufbereitet in 72 % der Betriebe bei Banken und Versicherungen, jedoch nur in 62 % der Betriebe der chemischen Industrie und Mineralölverarbeitung; in 91 % der größeren Betriebe des tertiären gegenüber 83 % der entsprechenden Betriebe des sekundären Sektors.

Auch werden zumeist in den tertiären Betrieben mehr Informationen aufbereitet als in vergleichbaren Betrieben des sekundären Sektors:

Von den acht in den Fragebogen vorgegebenen einzelnen Personalinformationen (von Altersaufbau über derzeit und früher im eigenen und in einem fremden Betrieb ausgeübte Tätigkeit bis zur Absolvierung von Fort- und Weiterbildung) werden bei Banken und Versicherungen durchschnittlich 3,1, in der chemischen Industrie und Mineralölverarbeitung jedoch nur durchschnittlich 2,2 je Betrieb aufbereitet.

Während von den Bank- und Versicherungsbetrieben 20 % Statistiken über die Schulbildung, 23 % über die Berufsausbildung und 32 % über die absolvierte Fort- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten führen, ist dies in der chemischen Industrie jeweils nur bei 11 % bis 15 % der Betriebe der Fall.

e) Zusammenfassend: Zwei idealtypische Profile von  
Personalplanung

---

Der Vergleich ausgewählter Gruppen von Betrieben, die einerseits jeweils ähnliche durchschnittliche Betriebsgröße und ähnliches durchschnittliches Niveau der Personalplanungsaktivität aufweisen, sich jedoch andererseits durch spezifische Produktionsweisen, Produkte, Absatzmärkte, Personalstruktur usw. unterscheiden, lieferte eine Fülle von Hinweisen auf die Existenz von spezifischen Profilen der Personalplanung, die eng mit den jeweiligen Bedingungskonstellationen und Interessenlagen der Betriebe verbunden scheinen.

Zumindest zwei dieser Profile lassen sich schon jetzt etwas näher bestimmen:

(1) Im einen Falle liegt das Schwergewicht auf quantitativer Personalplanung; unter den Maßnahmen qualitativer Personalplanung dominiert die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen, die ja auch als Ergänzung und Anreicherung quantitativer Planung benötigt werden; die regelmäßig aufbereiteten Personaldaten beschränken sich auf wenige Informationen (vor allem Alter, Betriebszugehörigkeit und gegenwärtig ausgeübte Tätigkeit), die ihrerseits eng mit den Dimensionen quantitativer Planung verbunden sind.

Wesentlicher Impuls zu Einführung und Ausbau der Personalplanung geht in Betrieben, deren Aktivitäten diesem Profil entsprechen, vor allem von der

fortschreitenden Durchsetzung planender Unternehmensleitung aus, da das Personalwesen über kurz oder lang mit dem Ausbaustand der Planung in den anderen Unternehmensbereichen gleichziehen muß.

Dieses Profil scheint vor allem in größeren Industriebetrieben vorzuherrschen.

(2) Bei einem anderen Profil liegt das Schwergewicht eindeutig auf qualitativer Personalplanung und hier wiederum auf den nicht deskriptiven, sondern operativen Maßnahmen wie Personalbeurteilung und Nachfolgeplanung. Quantitative Personalplanung ist zwar oftmals vorhanden, spielt jedoch nicht die gleiche Rolle wie im eben skizzierten Gegenprofil.

Die Personalstatistik ist relativ gut ausgebaut und enthält insbesondere in ziemlich großem Umfang auch Informationen über Berufserfahrung und formale Qualifikation des einzelnen Belegschaftsmitgliedes (die ja für die personenorientierten Maßnahmen qualitativer Personalplanung von großer Wichtigkeit sind).

Den Personalplanungsaktivitäten kommt ein recht hoher betriebspolitischer Stellenwert zu. Sie sind eng mit den Bestrebungen verknüpft, durch straffe Organisation und größere Transparenz des Arbeitsflusses die Möglichkeiten der Leistungskontrolle und des Einsatzes von Technik zu erhöhen. Dem trägt auch die institutionell-hierarchische Verankerung von Personalpolitik Rechnung.

Dieses Profil scheint vor allem für dienstleistende Betriebe charakteristisch zu sein.

Die beiden hier skizzierten Profile sind freilich noch keineswegs als definitive Ergebnisse zu verstehen. Sie stellen vielmehr Richtpunkte dar, an denen sich weitere Analysen und die für sie notwendigen umfangreichen datentechnischen Arbeiten orientieren können; Konstrukte, die möglicherweise im Prozeß der weiteren Materialdurchdringung als solche wieder vollständig verschwinden werden.

Insbesondere scheint mehr als zweifelhaft, ob die Branchen- bzw. Sektorenzugehörigkeit tatsächlich die entscheidende Rolle für die Ermittlung differentieller Profile von Personalplanung besitzt, die ihr nach dem eben Gesagten zuzukommen scheint. Zu vermuten ist vielmehr, daß die Gliederung der Betriebe nach Sektoren bzw. Branchen nur ein analytisches Hilfsmittel darstellt, das in einem ersten Schritt den Zugriff zu einer ganzen Serie von einzelnen betrieblichen Merkmalen erlaubt, die dann im weiteren direkt auf die Formen und Schwerpunkte betrieblicher Personalplanung bezogen werden müssen.

Fest steht jedoch, daß die Alternative zu einer Analyse gemäß dem Systemkonzept in einem typologischen Ansatz bestehen muß, der nun nicht mehr wie bisher von einer systematischen Gliederung der Betriebe nach Merkmalen ausgeht, die als unabhängige Variable fungieren sollen (z.B. Größe und

Branchenzugehörigkeit), sondern von den typischen Ausprägungen und Konstellationen der abhängigen Variablen, nämlich den einzelnen Aspekten, Instrumenten und Formen von betrieblicher Personalplanung. Insofern bezeichnen die beiden eben skizzierten Profile - als Typen betrieblicher Personalplanung - recht präzise den Weg, den nunmehr die Analyse verfolgen wird.



## Anhang I

Statistische Probleme und ihre Lösungen

Bei der datentechnischen Aufbereitung, der Auswertung und der Analyse von Informationen aus der Betriebserhebung stellen sich eine Reihe von Problemen, für die eine mehr oder minder pragmatische Lösung gefunden werden musste. Zwei dieser Probleme seien im folgenden kurz skizziert, da die Kenntnis der für sie gefundenen Lösungen im Interesse besseren Verständnisses für die Struktur des Berichtes nützlich erscheint. Es handelt sich hierbei um:

(1) Das Problem der möglichen Zusammenfassung der einzelnen Indikatorwerte; (2) Schwierigkeiten bei der Anwendung korrelationsstatistischer Verfahren.

1. Bildung einer zusammenfassenden Meßgröße "Verbreitungsgrad" bzw. "Ausbaustand" von betrieblicher Personalplanung

---

Die im Vorstehenden für die Gesamtstichprobe der Betriebserhebung 1975 dargestellten Indikatorwerte variieren in einem breiten Spektrum von 4 % (Betriebe, in denen schriftlich fixierte Personalpläne für einen Zeitraum von vier und mehr Jahren bestehen) bis zu 58 % (Betriebe, die irgendwelche Personalinformationen aufbereiten). Dies macht es sehr schwierig, beim Vergleich zwischen verschiedenen Teilmengen von Betrieben eine eindeutige Meßgröße für Umfang und Niveau personalplanerischer Aktivitäten zu bestimmen.

Im Hinblick auf die mit vergleichenden Analysen verbundene Meßproblematik bieten sich zwei Lösungen an:

Entweder wird aus der Gesamtheit der Indikatoren zur Personalplanung ein einzelner Wert als "Leit-Indikator" ausgewählt

oder man versucht, über alle Indikatorengruppen hinweg einen "Gesamtindex" zu bilden.

(1) Als Leit-Indikator kommt in erster Linie die Häufigkeit schriftlich fixierter Personalpläne (unabhängig von ihrer Dauer) in Frage.

Die Wahl dieses Indikators hat eine Reihe von recht hoch einzuschätzenden Vorteilen:

- o er richtet sich auf einen sicherlich zentralen und in seiner Bedeutung für Personalplanung insgesamt indiskutablen Sachverhalt;
- o er weist einen relativ hohen Durchschnittswert aus (was erwarten läßt, daß auch in Teilmengen von Betrieben mit sehr geringer Personalplanungsaktivität noch ein über Null liegender Meßwert zu beobachten ist);
- o für ihn (und nur für ihn) liegen Vergleichsdaten aus einer Ifo-Erhebung des Jahres 1965 vor;
- o über ihn lassen sich am leichtesten Beziehungen zwischen Personalplanung und sonstigen Planungsaktivitäten des Unternehmens herstellen.

Die Benutzung eines Leit-Indikators und die Wahl der Häufigkeit schriftlich fixierter Personalpläne sind freilich auch mit zwei wichtigen Nachteilen verbunden:

- o Das Prinzip des Leit-Indikators setzt einen sehr engen Zusammenhang zwischen den durch die einzelnen Indikatoren abgedeckten verschiedenen Aspekten personalplanerischer Aktivitäten voraus; je lockerer dieser Zusammenhang ist, desto problematischer wird es, anhand der Ausprägung eines ihrer Aspekte die Gesamtheit der personalplanerischen Aktivitäten beschreiben zu wollen;
- o die Existenz schriftlich fixierter Personalpläne ist insofern ein relativ "weicher" Tatbestand, als eine positive Antwort eines Betriebes auf die entsprechende Frage sehr verschiedenes bedeuten kann, von unverbindlicher Fortschreibung des Personalbestandes bis zu detaillierter, mit anderen Unternehmensplänen abgestimmter und entscheidungsrelevanter Planung des Personalsektors.

Da jedoch kein anderer Indikator einen für die Gesamtheit der Personalplanungsaktivität ähnlichen zentralen Sachverhalt abbildet, liegt es nahe, eine Alternative zur Auswahl eines Leit-Indikators zu suchen.

(2) Eine solche Alternative kann nur ein Index sein, der die Werte verschiedener Einzelindikatoren mit Hilfe eines bestimmten Algorithmus zusammenfaßt.

Prinzipiell lassen sich die vielfältigsten Formen der Indexbildung vorstellen, von einfacher Mittelung der Ausprägung aller oder ausgewählter Indikatoren bis zu komplizierten Formen multiplikativer Verknüpfung. Allen diesen Formen ist gemeinsam, daß sie eine bestimmte willkürliche Entscheidung über das Gewicht beinhalten, das den einzelnen Indikatoren oder Indikatorgruppen beim Zustandekommen des Gesamtindex zukommen soll - ohne daß sich die reale

Gewichtung stets ohne weiteres aus der Verknüpfungsformel entnehmen ließe.

Wenn - wie im vorliegenden Fall - der zu bildende Index als Instrument komparativer Analysen dienen, das heißt dazu benutzt werden soll, Unterschiede zwischen Teilmengen einer Grundgesamtheit (hier also durch verschiedene Merkmale oder Merkmalskonstellationen definierte Gruppen von Betrieben) zu messen, hängt das tatsächliche Gewicht, mit dem ein einzelner Indikator bei einfacher Mittelung in das Bild eingeht, das sich aus dem Vergleich der Indexwerte verschiedener Gruppen von Betrieben ergibt, von der faktischen Streubreite seines Wertes in allen zu bildenden Teilmengen der Grundgesamtheit ab, und nicht, wie auf den ersten Blick zu erwarten wäre, von seinem Durchschnittswert.

Der Durchschnittswert stellt nur einen Pegel dar, um den herum ein einzelner Indikator variiert, und bestimmt lediglich, mit welchem Gewicht dieser Indikator seinerseits in den Pegel des Gesamtindex eingeht; das Ausmaß, in dem der Gesamtindex dann um diesen Durchschnittswert schwankt, wird jedoch ausschließlich von der Schwankungsbreite der einzelnen Indikatoren beeinflusst; wird diese in absoluten Werten ausgedrückt, so hat ein Indikator mit einem Durchschnittswert von angenommen 30 und einer Schwankungsbreite von + 20 im Hinblick auf die unterschiedlichen Ausprägungen des Gesamtindex doppeltes Gewicht wie ein anderer Faktor, der zwar einen hohen Durchschnittswert von - angenommen - 60 aufweist, jedoch nur um + 10 um diesen Durchschnitt schwankt.

Eine wirklich einwandfreie Lösung des Gewichtungsproblems hätte also unter anderem vorausgesetzt, daß für jeden einzelnen Indikator die Streuung seiner Ausprägung in allen denkbaren Teilaggregaten der Grundgesamtheit ermittelt und dann das Gewicht, das ihm im Gesamtindex zuerkannt werden soll, als Vielfaches dieser realen Streuung ausgedrückt wird. Dies hätte jedoch eine außerordentlich extensive Analyse des Materials gefordert, also den auswer-

tungsökonomischen Vorteil eines Gesamtindex zunichte gemacht.<sup>1)</sup>

Dieser Sachverhalt läßt sich sehr deutlich am Beispiel der Indikatorengruppe qualitative Personalplanung demonstrieren:

Aus einer Reihe von Gründen liegt es nahe, die Nutzung der verschiedenen Instrumente qualitativer Personalplanung in Form einer Mittelung über die entsprechenden Häufigkeiten in den Gesamtindex einzubringen. Entsprechend wurde auch bei den ersten Versuchen zur Indexbildung verfahren. Erst offensichtliche Unplausibilitäten der auf diese Weise errechneten Indexwerte ließen erkennen, daß die durch die Mittelung herbeigeführte Reduzierung der Schwankungen das Gewicht, das dann die Indikatoren qualitativer Personalplanung im Gesamtindex noch besaßen, in ganz unzulässiger Weise reduzierten.

Aus diesen Gründen schien allein ein sehr pragmatisches Verfahren vertretbar, das:

- o auf einem möglichst einfachen Verknüpfungsalgorithmus basiert;
- o den Indikatoren zur quantitativen Personalplanung ein deutlich höheres und den Indikatoren zur qua-

---

1) Das sich scheinbar anbietende wesentlich einfachere Verfahren, die Streuung der Indikatoren in der Gesamtstichprobe zu ermitteln, ist wegen der besonderen statistischen Natur der meisten Indikatoren nicht praktikabel: Da fast alle Indikatoren auf (dichotomischen) Ja/Nein-Antworten der einzelnen Betriebe fußen, gibt es intervallskalierte Werte überhaupt erst auf der Ebene von Mengen von Einzelbetrieben; die Streuung aller Einzelantworten ist hingegen nichts anderes als der Häufigkeitswert eines Indikators in der Gesamtstichprobe.

litativen Personalplanung ein etwas höheres Gewicht zugesteht als den beiden anderen Indikatorengruppen.

Dementsprechend wurde folgender, aus vier Faktoren zusammengesetzter Index gebildet, wobei jeder Faktor einer Indikatorengruppe entspricht:

### Faktor 1: Quantitative Personalplanung

#### Definition:

Addition der Einzelindikatoren: Häufigkeit schriftlich fixierter Personalpläne; Häufigkeit von Personalplänen mit einer Geltungsdauer von vier und mehr Jahren; Häufigkeit spezieller Personalpläne für einzelne Beschäftigtengruppen.

Wert in der Gesamtstichprobe:

$$\begin{array}{r}
 42,1 \text{ (schriftlich fixierte Personalpläne);} \\
 + 3,7 \text{ (Personalpläne für vier u. mehr Jahre);} \\
 + 17,1 \text{ (spezielle Pläne für einzelne Beschäftigtengruppen)} \\
 \hline
 62,9
 \end{array}$$

#### Extreme Ausprägungen:

nach Branchen:	33,4 (Baugewerbe)
	104,9 (Chemie und Mineralölverarbeitung)
nach Betriebsgrößen:	52,2 (50 bis unter 200 Beschäftigte)
	222,0 (5000 und mehr Beschäftigte)

#### Bemerkungen:

Dank der Kumulation der Schwankungen von drei praktisch immer in der gleichen Richtung variierenden Einzelindikatoren besitzt dieser Faktor besonders großen Einfluß auf die Variationen des Gesamtindex.

## Faktor 2: Qualitative Personalplanung

### Definition:

Doppelter Wert der durchschnittlichen Häufigkeit der Durchführung von: Personalbeurteilung; Arbeitsplatzbeschreibung; Karriereplanung und Nachfolgeplanung.

Wert in der Gesamtstichprobe:

$$\frac{(38,0 + 40,7 + 6,2 + 28,3)}{4} \times 2 = 56,6$$

### Extreme Ausprägungen:

nach Branchen:	39,0 (Holz-, Papier- und Druckgewerbe)
	87,4 (Banken und Versicherungen)
nach Betriebsgröße:	49,0 (50 bis unter 200 Beschäftigte)
	134,2 (2000 bis unter 5000 Beschäftigte)

### Bemerkungen:

Aus den schon oben angegebenen Gründen brachte die Mittelung der vier Einzelindikatoren eine so starke Reduzierung der tatsächlichen Streuung mit sich, daß die Verdoppelung notwendig erschien, um ein ausreichendes Gewicht dieses Faktors im Gesamtindex zu sichern.

## Faktor 3: Institutionelle Regelung von Personalplanung

### Definition:

Häufigkeit von Personalplanungsausschüssen (mit oder ohne Beteiligung des Betriebsrats)

Wert in der Gesamtstichprobe: 22,6

**Extreme Ausprägungen:**

nach Branchen:	13,1 (Steine, Erden, Glas Keramik)
	33,1 (Gummi- und Kunst- stoffindustrie)
nach Betriebsgrößen:	24,6 (50 bis unter 200 Beschäftigte)
	70,0 (5000 und mehr Be- schäftigte)

**Faktor 4: Personalstatistik****Definition:**

Häufigkeit der Aufbereitung von Personalinfor-  
mationen

Wert in der Gesamtstichprobe: 58,3

**Extreme Ausprägungen:**

nach Branchen	37,5 (Dienstleistungen)
	78,1 (Energiewirtschaft und Bergbau)
nach Betriebsgrößen:	53,7 (50 bis unter 200 Beschäftigte)
	96,3 (2000 bis unter 5000 Beschäftigte)

**Gesamtindex**

Der Indexwert für die Gesamtstichprobe beträgt:

$$\frac{(62,9 + 56,6 + 22,6 + 58,3)}{4} = 50,1$$



### Extreme Ausprägungen:

nach Branchen:	38,4 (Baugewerbe)
	65,6 (Energiewirtschaft und Bergbau)
	65,8 (Banken und Versi- cherungen)
nach Betriebsgrößen:	44,9 (50 bis unter 200 Beschäftigte)
	127,4 (5000 und mehr Be- schäftigte)

### Bemerkungen:

An der Differenz zwischen den genannten Extremwerten sind die einzelnen Faktoren wie folgt beteiligt:

Desaggregation nach		
	Branchen	Größe
	A	B
	%	%
Faktor 1	34,1	46,7
Faktor 2	43,0	24,9
Faktor 3	6,3	5,7
Faktor 4	16,6	22,7
	100,0	100,0

A = bezogen auf Banken und Versicherungen mit extrem hohem relativen Gewicht qualitativer Personalplanung;

B = bezogen auf Energiewirtschaft und Bergbau.

Selbstverständlich ist die gewählte Berechnungsformel mit einem hohen Grad an Willkür behaftet; dies ist jedoch mit dem pragmatischen Verfahren der Indexbildung unvermeidlich verbunden.

Bei den Analysen dieses Berichts werden, wie schon angedeutet, sowohl der eben dargestellte Gesamtindex wie das Vorhandensein schriftlich fixierter Personalpläne als "Leit-Indikator" benutzt, wobei der Gesamtindex die Präferenz immer dann erhält, wenn ausreichende Daten vorhanden sind, um ihn zu bilden.

Da jedoch weder Gesamtindex noch Leit-Indikator voll befriedigen, wird an mehreren Stellen eine ausführliche Diskussion der unterschiedlichen Ausprägung aller wichtigen Indikatoren in Abhängigkeit wesentlicher betrieblicher Merkmale unvermeidlich sein.

## 2. Schwierigkeiten der Anwendung korrelationsstatistischer Auswertungsverfahren

Eine brauchbare Lösung des Indikatorenproblems war umso notwendiger, als wesentliche Teile des Datenmaterials der Betriebserhebung 1975 - und zwar insbesondere die als abhängige Variablen zu betrachtenden Informationen über die personalpolitischen und personalplanerischen Aktivitäten der Betriebe - wegen ihrer alternativen (lediglich Ja/Nein-Antworten zulassenden) Struktur auf der Ebene des einzelnen Betriebs nicht für parametrisch-korrelative Auswertungsverfahren geeignet sind.

Zwar wurden eine Reihe von Faktorenanalysen durchgeführt, doch konnten deren Ergebnisse nur mit größter Vorsicht interpretiert werden, da die notwendigen Voraussetzungen, wie Normalverteilung und min-

destens Intervallskalenniveau der Meßwerte nicht erfüllt waren. Aufgrund dieser fehlenden Voraussetzungen und der ungleichen Randverteilungen ist die Faktorenstruktur und die Höhe der Ladungen der einzelnen Variablen auf den Faktoren in nicht abzuschätzender Weise verzerrt.

Damit boten sich zwei Vorgehensweisen an:

- o Einmal eine Beschränkung (oder doch Konzentration) auf das sozusagen traditionelle Verfahren der Bildung von Kreuztabellen, vor allem zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen.

Die Grenzen dieses Verfahrens ergeben sich einerseits daraus, daß jede zusätzlich herangezogene unabhängige oder abhängige Variable ein Vielfaches an zu erstellenden und auszuwertenden Tabellen mit sich bringt, daß andererseits die Kombination von Variablen trotz der relativ hohen Fallzahl schnell zu unerträglich kleinen Besetzungsziffern von einzelnen Teilaggregaten führt;

- o zum anderen der Einsatz statistischer Verfahren, die trotz den mit der besonderen Struktur vieler Variabler verbundenen Problemen differenzierte Einblicke in die innere Struktur des Materials und einigermaßen zuverlässige Messungen der komplexen Zusammenhänge zwischen mehreren Variablen und Variablengruppen liefern.

Recherchen ergaben jedoch, daß solche Verfahren, auch wenn sie in der Literatur beschrieben sind, bisher in keinem für uns zugänglichen Rechenzentrum in der Bundesrepublik in einer Form implementiert sind, die ihre Anwendung auf das Material der Betriebserhebung 1975 erlauben würde.

Damit blieb nichts anderes übrig, als sich zunächst auf vorwiegend deskriptive Verfahren - d.h. die Erstellung einer großen Zahl von Kreuztabellen - zu konzentrieren und den Einsatz stärker analytischer Verfahren auf eine zweite Auswertungsphase zu verschieben.

Damit war dann auch die analytische Perspektive im wesentlichen vorgegeben, mußte es doch primär darum gehen, den Zusammenhang zu klären, der zwischen den verschiedenen Personalplanungsindikatoren (als abhängigen Variablen) einerseits und einer begrenzten Zahl von als zentral erachteten betrieblichen Merkmalen (als unabhängigen Variablen) andererseits bestand; daneben konnte in sehr reduziertem Umfang auch dem inneren Zusammenhang zwischen verschiedenen Aspekten von betrieblicher Personalplanung nachgegangen werden.

Unter den möglichen unabhängigen Variablen wurden drei - Branchenzugehörigkeit, Größe und sonstige Planungsaktivitäten des Betriebes - definitiv ausgewählt, nachdem eine Reihe anderer Merkmale - vor allem Umsatzgröße und Rechtsform - nach einer ersten Grundauszählung wieder ausgeschieden wurden,

da ihr Einfluß auf die betriebliche Personalplanung entweder gering war oder weitgehend von den Einflüssen von Betriebsgröße bzw. Branchenzugehörigkeit überdeckt wurde.

Erst nach Abschluß der im folgenden dargestellten Analysen konnte die Frage sinnvoll gestellt und beantwortet werden, in welcher neuen Perspektive nunmehr weitere Analysen umfassender Art angesetzt werden sollen - während jeweils einzelnen Aspekten und Zusammenhängen des Materials im Rahmen anderer Teilprojekte des Forschungsprogramms Personalplanung nachgegangen wurde und wird. Und hiervon hängt wiederum ab, inwieweit auch programmtechnische Innovationen unbedingt notwendig sind.

Wie am Ende von Kapitel IV erläutert, bietet sich hierfür vor allem ein Vorgehen an, das die einzelnen Betriebe typologisch nach ihren personalplanerischen Aktivitäten klassifiziert und dann ermittelt, welche Merkmale und Merkmalskonstellationen (von der Rechtsform über Personal- und Umsatzentwicklung der vergangenen fünf Jahre bis zu Fertigungsverfahren im Falle von Industriebetrieben u. ä.) für die einzelnen Planungstypen charakteristisch sind. Gegenwärtig wird mit relativ einfachen datentechnischen Verfahren ("Vektorenanalyse") die Erstellung einer solchen Typologie vorbereitet; erste

Zwischenergebnisse fließen an verschiedenen Stellen in die vorliegende Darstellung ein.<sup>1)</sup>

- 
- 1) Typologie- oder Clusteranalysen werden in neuerer Zeit recht häufig in den Sozialwissenschaften eingesetzt; die hierfür zur Verfügung stehenden Programme sind jedoch, ebenso wie die korrelationsanalytischen Programme, in der Regel stets auf intervallskalierte Variable abgestellt und für nominal skalierte Variablen in der vorliegenden Form nicht brauchbar.

## Anhang II

### Tabellen

# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße

Tabelle A-1. Frage: Existieren für den Personalbereich schriftlich fixierte Pläne und für welche Zeiträume?

Beschäftigte	Betriebe ungew. gewichtet			Personalpläne insge- samt	Personalpläne vorhanden			
					davon für einen Zeitraum von			
					bis zu 3 Mon.	4-12 Mon.	2-3 Jahren	4 Jahren u. mehr
1 - 10	(43)	-	%	13,9	0,0	7,0	7,0	0,0
10 - 50	(257)	-	%	25,3	4,7	16,0	6,2	1,6
50 - 200	(788)	1226	%	37,0	9,2	27,0	3,8	1,9
200 - 500	(440)	257	%	49,1	14,9	32,9	8,6	6,5
500 - 1000	(182)	76	%	67,6	20,2	48,7	6,4	9,1
1000 - 2000	(98)	29	%	73,5	29,6	46,7	23,2	19,8
2000 - 5000	(63)	21	%	93,5	27,4	81,1	14,4	13,3
5000 und mehr	(44)	7	%	93,5	29,9	76,5	35,5	54,4
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1616	%	42,1	11,3	30,2	5,3	3,7



# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße

**Tabelle A-2. Frage: Existieren für den Bereich Personalwesen schriftlich fixierte Pläne, die nach Beschäftigtengruppen differenziert sind und für welche ist dies der Fall?**

Beschäftigte	Betriebe unweg. gewichtet			Spezielle Personalpläne vorhanden						
				insgesamt	AT-Ang.	sonst. Ang.	Fach- arb.	Ange- lernt.	Unge- lernt.	Auszu- bild.
1 - 10	(43)	-	%	2,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
10 - 50	(257)	-	%	6,2	4,3	5,4	3,1	2,7	1,9	2,7
50 - 200	(788)	1226	%	13,3	9,9	10,5	9,4	6,8	6,0	7,8
200 - 500	(440)	257	%	22,1	16,0	17,7	17,0	15,4	13,0	15,7
500 - 1000	(182)	76	%	34,1	22,4	28,7	27,5	24,1	20,8	25,2
1000 - 2000	(98)	29	%	47,4	39,9	42,9	37,0	38,0	34,6	36,4
2000 - 5000	(63)	21	%	53,0	42,7	49,1	41,5	30,6	29,8	46,3
5000 und mehr	(44)	7	%	74,1	70,5	72,7	65,4	60,8	56,2	65,1
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1616	%	17,1	12,7	13,9	12,6	10,1	8,9	11,1

### A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße

**Tabelle A-3. Frage:** Für welche der folgenden Bereiche existieren schriftlich fixierte Pläne?

Beschäftigte	Betriebe			Pläne vorhanden für:					Forsch. Entw.	nur Gesamt- plan
	un- gew.	gewichtet		Investi- tion	Produk- tion	Ab- satz	Perso- nal			
1 - 10	(43)	-	%	13,9	4,6	18,5	13,9	4,7		14,0
10 - 50	(257)	-	%	39,3	16,3	30,4	25,3	5,1		16,8
50 - 200	(788)	1226	%	57,6	46,4	45,6	37,0	13,7		12,1
200 - 500	(440)	257	%	70,5	57,4	55,6	49,1	21,5		8,4
500 - 1000	(182)	76	%	80,3	68,7	76,1	67,6	41,2		4,5
1000 - 2000	(98)	29	%	80,3	64,0	72,9	73,5	39,1		6,8
2000 - 5000	(63)	21	%	92,6	85,3	88,1	93,5	70,3		1,1
5000 und mehr	(44)	7	%	92,4	85,9	88,5	93,2	71,0		2,8
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1616	%	61,7	50,2	49,8	42,1	17,8		10,9

# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße

Tabelle A-4. Frage: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?

Beschäftigte	Betriebe ungew. gewichtet			insgesamt	a) Arbeitsplatzbeschreibung d a v o n f ü r :		
					Lohnempfänger	AT-Angestellte	sonstige Angest.
1 - 10	(43)	-	%	13,9	2,3	4,7	11,6
10 - 50	(257)	-	%	22,2	8,9	12,8	17,9
50 - 200	(788)	1226	%	35,8	13,5	23,8	25,3
200 - 500	(440)	257	%	48,8	16,4	33,3	36,4
500 - 1000-	(182)	76	%	66,0	27,2	47,0	52,1
1000 - 2000	(98)	29	%	77,0	24,4	51,1	54,0
2000 - 5000	(63)	21	%	78,1	31,0	62,8	72,7
5000 und mehr	(44)	7	%	87,3	50,3	82,0	83,9
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Beschäftigte)		1616	%	40,7	15,2	27,7	29,7

# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße

**Tabelle A-4. Frage: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?**

Beschäftigte	Betriebe ungew. gewichtet			insgesamt	d a v o n f ü r :		
					Lohnempfänger	AT-Angestellte	sonstige Angest.
1 - 10	(43)	-	%	2,3	0,0	2,3	0,0
10 - 50	(257)	-	%	1,5	0,4	0,8	0,8
50 - 200	(788)	1226	%	5,2	0,7	4,5	2,1
200 - 500	(440)	257	%	7,5	0,8	6,7	3,8
500 - 1000	(182)	76	%	8,1	4,3	4,9	3,8
1000 - 2000	(98)	29	%	9,9	1,4	9,9	1,8
2000 - 5000	(63)	21	%	29,3	0,2	27,9	6,4
5000 und mehr	(44)	7	%	25,6	6,1	24,2	14,9
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Beschäftigte)		1616	%	6,2	0,9	5,4	2,5

# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße

Tabelle A-4. Frage: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?

## c) Nachfolgeplanung

Beschäftigte	Betriebe			insgesamt	davon für:		
	ungew. gewichtet				Lohnempfänger	AT-Angestellte	sonstige Angest.
1 - 10	(43)	-	%	6,9	0,0	7,0	2,3
10 - 50	(257)	-	%	22,2	8,6	14,8	14,8
50 - 200	(788)	1226	%	24,6	8,6	19,8	13,5
200 - 500	(440)	257	%	36,0	9,5	30,1	20,7
500 - 1000	(182)	76	%	38,9	11,0	32,4	17,3
1000 - 2000	(98)	29	%	45,4	13,7	41,0	23,2
2000 - 5000	(63)	21	%	75,6	18,5	73,7	47,8
5000 und mehr	(44)	7	%	67,8	12,5	64,3	33,6
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Beschäftigte)	1616		%	28,3	9,1	23,3	15,5

# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße.

**Tabelle A-5. Frage:** Welche der folgenden Informationen über die Belegschaftsstruktur werden regelmäßig systematisch aufbereitet?

Beschäftigte	Betriebe ungew. gewichtet		insge- samt	Informationen werden aufbereitet davon über:					
				Alters- aufbau	Dauer d. Betriebs- zugehör.	Derzeit ausgeübte Tätigkeit	Schul- bil- dung	Berufs- aus- bildg.	Absolvierte Fort- bzw. Weiterbild.
1 - 10	(43)	-	16,3	4,7	9,3	9,3	4,7	7,0	7,0
10 - 50	(257)	-	33,1	17,5	28,8	17,5	6,2	10,1	6,2
50 - 200	(788)	1226	53,7	26,9	49,3	28,3	11,0	18,6	11,8
200 - 500	(440)	257	66,0	41,7	57,3	31,2	9,3	16,8	14,8
500 - 1000	(182)	76	80,5	63,9	72,1	45,3	15,4	22,8	21,6
1000 - 2000	(98)	29	92,4	75,7	84,7	39,0	14,6	18,2	21,8
2000 - 5000	(63)	21	90,3	88,6	81,6	50,1	23,8	37,9	37,9
5000 und mehr	(44)	7	85,5	77,4	85,5	73,7	54,6	59,0	47,2
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1616	58,3	32,9	52,9	30,2	11,4	18,9	13,5

# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße.

**Tabelle A-6. Frage:** Auf welcher hierarchischen Ebene rangiert die Leitung des Personal/Sozialwesens?

Beschäftigte	Betriebe ungeo. gewichtet			Führungs- spitze (z.B. Vor- stand)	Obere Füh- rungsebene (z.B. Haupt- abt.-leit.)	Mittl. Füh- rungsebene (z.B. Abt. leiter)	anderes (einschl. K.A.)	Insgesamt
1 - 10	(43)	-	%	76,7	14,0	4,7	4,6	100,0
10 - 50	(257)	-	%	66,1	15,2	6,2	12,5	100,0
50 - 200	(788)	1226	%	53,0	22,6	14,1	10,3	100,0
200 - 500	(440)	257	%	42,3	32,4	18,3	7,0	100,0
500 - 1000	(182)	76	%	31,4	45,7	21,9	1,0	100,0
1000 - 2000	(98)	29	%	23,2	65,3	11,3	0,2	100,0
2000 - 5000	(63)	21	%	31,9	66,3	1,8	0,0	100,0
5000 und mehr	(44)	7	%	57,9	39,0	3,1	0,0	100,0
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1616	%	49,4	26,6	14,9	9,1	100,0

# A. Indikatoren zur Personalplanung nach Betriebsgröße

**Tabelle A-7. Frage: Gibt es ein Gremium, das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt (Personalplanungsausschuß)?**

Beschäftigte	Betriebe ungew. gewichtet			Personalplanungsausschuß vorhanden?				Insgesamt
				ja, ohne Beteilig. d. Betr.- Rats	ja, mit pa- rität. Betei- ligung des BR	ja, mit sonst. Be- teilig. des BR	nein, nicht vorhanden (einschl. K.A.)	
1 - 10	(43)	-	‰	4,7	0,0	0,0	95,3	100,0
10 - 50	(257)	-	‰	3,9	3,1	5,8	87,2	100,0
50 - 200	(788)	1226	‰	5,1	2,4	12,3	80,2	100,0
200 - 500	(440)	257	‰	4,6	3,9	18,2	73,3	100,0
500 - 1000	(182)	76	‰	8,2	4,1	25,0	62,7	100,0
1000 - 2000	(98)	29	‰	8,6	1,4	29,2	60,6	100,0
2000 - 5000	(63)	21	‰	18,1	3,0	25,9	53,0	100,0
5000 und mehr	(44)	7	‰	21,1	6,1	35,0	37,8	100,0
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1616	‰	5,5	2,7	14,4	77,4	100,0



## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

**Tabelle B-1. Frage: Existieren für den Personalbereich schriftlich fixierte Pläne und für welche Zeiträume?**

Branchen	Betriebe ungew. gewichtet			Personalpläne vorhanden				
				insge- samt	bis zu 3 Mon.	4-12 Mon.	2-3 Jahren	4 Jahren u. mehr
Energie, Wasserversorgung, Bergbau	(90)	18	%	52,9	2,9	46,8	11,2	9,0
Chemie, Mineralölverarbeitung	(81)	34	%	61,9	17,6	45,0	19,6	16,5
Kunststoff, Gummi, Asbestverarb.	(94)	33	%	48,1	19,7	28,5	2,0	6,8
Steine/Erden, Feinkeramik, Glasgewerbe	(66)	51	%	49,3	11,7	34,6	9,0	3,3
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	%	50,1	16,2	38,5	3,4	4,3
Stahl, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	%	48,7	11,5	35,1	5,3	3,7
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	%	37,8	11,4	26,3	2,4	2,9
Holz-, Papier- u. Druckgewerbe	(87)	121	%	44,0	14,0	30,6	5,2	3,8
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	%	42,5	13,5	31,4	3,5	1,6
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	(86)	87	%	52,7	17,5	37,5	6,1	8,0
Baugewerbe	(227)	260	%	26,7	7,2	16,3	2,7	1,1
Handel	(146)	264	%	42,1	9,8	32,7	4,7	3,3
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	(160)	44	%	49,6	7,4	36,5	12,3	4,6
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	%	45,3	9,2	30,0	10,8	7,1
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	%	43,1	9,9	30,2	7,7	3,9
<b>Gesamt gewichtet (50 u. mehr Beschäftigte)</b>		<b>1622</b>	<b>%</b>	<b>42,1</b>	<b>11,3</b>	<b>30,2</b>	<b>5,3</b>	<b>3,7</b>

## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

Tabelle B-2. Frage: Existieren für den Bereich Personalwesen schriftlich fixierte Pläne, die nach Beschäftigtengruppen differenziert sind und für welche ist dies der Fall?

Branchen	Betriebe			Spezielle Personalpläne vorhanden						
	un- gew.	ge- wichtet		insge- samt	AT-Ang.	sonst. Ang.	Fach- arb.	Ange- lernt.	Unge- lernt.	Auszu- bild.
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	(90)	18	%	30,1	16,7	26,6	26,9	20,0	18,3	24,4
Chemie, Mineralöl- verarbeitung	(81)	34	%	26,5	21,3	25,0	18,9	19,6	18,7	17,9
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	%	17,4	14,8	13,8	16,9	14,8	11,3	13,9
Steine/Erden, Fein- keramik, Glasgewerbe	(66)	51	%	13,4	10,0	11,7	9,6	7,7	6,1	8,0
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	%	22,3	16,0	17,4	19,8	19,8	19,8	16,7
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	%	17,7	13,6	11,1	15,9	8,7	7,2	11,3
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	%	9,1	7,1	8,4	8,4	8,4	8,4	7,7
Holz-, Papier- u. Druckgewerbe	(87)	121	%	11,4	7,7	8,0	9,9	8,6	4,9	7,7
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	%	11,8	10,8	10,8	11,8	9,0	5,0	8,1
Nahrungs- u. Genuß- mittelgewerbe	(86)	87	%	16,6	11,6	14,7	14,8	15,2	15,7	13,3
Baugewerbe	(227)	260	%	13,5	9,2	11,6	9,9	6,1	6,9	7,7
Handel	(146)	264	%	21,4	15,7	16,4	10,6	9,6	7,1	12,4
Verkehr, Nachrich- tenübermittlung	(160)	44	%	32,3	15,6	25,5	26,3	22,7	13,9	19,2
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	%	26,2	20,5	24,0	2,0	3,7	5,4	18,5
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	%	22,7	19,8	19,4	18,2	13,1	15,7	14,5
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1622	%	17,1	12,7	13,9	12,6	10,1	8,9	11,1

## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

Tabelle B-3. Frage: Für welche der folgenden Bereiche existieren schriftlich fixierte Pläne?

Branchen	Betriebe unw. gewichtet			Pläne vorhanden für:					nur Gesamt- plan
				Investi- tion	Produk- tion	Ab- satz	Perso- nal	Forsch. Entw.	
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	(90)	18	%	81,6	24,2	57,8	52,9	9,7	8,5
Chemie, Mineralöl- verarbeitung	(81)	34	%	82,1	72,2	81,5	61,9	45,2	8,4
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	%	64,9	66,6	56,6	48,1	32,1	10,1
Steine/Erden, Fein- keramik, Glasgewerbe	(66)	51	%	70,5	70,5	64,8	49,3	18,3	11,9
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	%	75,7	74,2	64,1	50,1	22,8	9,0
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	%	72,8	70,6	60,4	48,7	39,7	12,3
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	%	67,2	66,5	54,9	37,8	31,7	7,8
Holz-, Papier- u. Druckgewerbe	(87)	121	%	74,7	72,4	57,1	44,0	17,7	7,9
Leder-, Textil, Bekleidungs-gewerbe	(94)	152	%	55,8	63,8	59,7	42,5	20,2	17,1
Nahrungs- u. Genuß- mittelgewerbe	(86)	87	%	79,1	74,1	76,3	52,7	18,8	8,8
Baugewerbe	(227)	260	%	44,9	40,3	21,6	26,7	7,0	15,0
Handel	(146)	264	%	60,2	19,2	56,5	42,1	5,3	5,2
Verkehr, Nachrich- tenübermittlung	(160)	44	%	64,5	16,1	23,6	49,6	2,7	6,1
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	%	27,9	12,7	22,8	45,3	3,2	17,4
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	%	53,2	34,2	36,5	43,1	9,6	13,6
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1622	%	61,7	50,2	49,8	42,1	17,8	10,9

## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

**Tabelle B-4. Frage: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?**

### a) Arbeitsplatzbeschreibung

Branchen	Betriebe			insge- samt	d a v o n f ü r :		
	un- gew. gewichtet				Lohnempfän- ger	AT-Ange- stellte	sonstige Angest.
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	(90)	18	7	57,1	26,5	20,6	55,8
Chemie, Mineralöl- verarbeitung	(81)	34	7	55,2	19,8	41,0	43,6
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	7	39,8	19,1	21,5	32,3
Steine/Erden, Fein- keramik, Glasgewerbe	(66)	51	7	36,5	18,9	26,4	27,2
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	7	45,2	23,6	26,3	35,7
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	7	46,9	24,0	32,7	32,8
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	7	49,7	24,3	24,1	38,1
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	(87)	121	7	35,2	11,8	26,0	26,8
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	7	44,1	26,8	28,7	25,8
Nahrungs- u. Genuß- mittelgewerbe	(86)	87	7	41,9	7,6	31,9	33,6
Baugewerbe	(227)	260	7	27,3	2,0	22,3	21,1
Handel	(146)	264	7	38,7	13,8	28,2	24,8
Verkehr, Nachrich- tenübermittlung	(160)	44	7	40,9	14,5	20,8	36,6
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	7	52,1	8,3	38,3	45,7
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	7	43,0	9,9	30,3	29,3
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1622	7	40,7	15,2	27,7	29,7

## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

Tabelle B-4. Frage: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?

### b) Karriereplanung

Branchen	Betriebe un- gew. gewichtet			insge- samt	d a v o n f ü r :		
					Lohnempfän- ger	AT-Ange- stellte	sonstige Angest.
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	(90)	18	%	2,2	0,0	2,2	0,8
Chemie, Mineralöl- verarbeitung	(81)	34	%	10,6	2,4	10,6	2,4
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	%	4,4	0,0	3,6	1,0
Steine/Erden, Fein- keramik, Glasgewerbe	(66)	51	%	8,4	0,8	6,5	2,7
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	%	1,8	0,3	1,7	1,0
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	%	4,3	0,5	3,8	1,6
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	%	5,9	0,0	5,9	2,4
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	(87)	121	%	2,5	0,0	2,5	0,0
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	%	0,9	0,0	0,9	0,0
Nahrungs- und Genuß- mittelgewerbe	(86)	87	%	9,1	2,0	5,5	4,5
Baugewerbe	(227)	260	%	5,2	1,9	4,2	2,0
Handel	(146)	264	%	11,8	1,9	10,2	6,2
Verkehr, Nachrich- tenübermittlung	(160)	44	%	6,8	2,0	6,1	3,0
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	%	12,4	0,2	9,4	8,1
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	%	6,9	0,0	6,9	0,6
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1622	%	6,2	0,9	5,4	2,5

## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

Tabelle B-4. Frage: Welche der folgenden Maßnahmen werden für welche Beschäftigtengruppen durchgeführt?

### c) Nachfolgeplanung

Branchen	Betriebe ungeo. gewichtet			insge- samt	d a v o n f ü r :		
					Lohnempfän- ger	AT-Ange- stellte	sonstige Angest.
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	(90)	18	%	35,0	16,3	21,3	31,2
Chemie, Mineralöl- verarbeitung	(81)	34	%	31,3	9,5	29,8	19,0
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	%	26,6	4,5	16,8	14,1
Steine/Erden, Fein- keramik, Glasgewerbe	(66)	51	%	25,3	5,7	19,6	8,4
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	%	26,3	5,9	22,8	15,2
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	%	33,3	11,2	30,1	19,6
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	%	21,9	10,6	18,4	13,5
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	(87)	121	%	17,5	8,3	14,1	11,5
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	%	28,2	11,1	21,5	16,9
Nahrungs- und Genuß- mittelgewerbe	(86)	87	%	33,6	5,8	27,6	12,0
Baugewerbe	(227)	260	%	19,1	7,2	17,9	9,8
Handel	(146)	264	%	35,9	11,6	27,8	16,9
Verkehr, Nachrich- tenübermittlung	(160)	44	%	41,4	16,4	23,7	28,5
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	%	46,5	6,3	40,4	34,3
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	%	28,1	4,5	24,4	12,8
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1622	%	28,3	9,1	23,3	15,5

## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

**Tabelle B-5. Frage: Welche der folgenden Informationen über die Belegschaftsstruktur werden regelmäßig systematisch aufbereitet?**

Branchen	Betriebe ungeo. gewichtet		insge- samt	Informationen werden aufbereitet						
				Alters- aufbau	Dauer d. Betriebs- zugehör.	Derzeit ausgeübte Tätigkeit	Schul- bildung	Berufs- aus- bild.	Forts- Fort- bzw. Weiterbild.	
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	(90)	18	78,1	67,8	66,5	30,3	11,2	16,2	17,7	
Chemie, Mineralöl- verarbeitung	(81)	34	62,3	35,9	56,9	33,0	12,1	11,3	15,3	
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	63,4	38,8	60,2	25,0	7,8	12,8	13,1	
Steine/Erden, Fein- keramik, Glasgewerbe	(66)	51	55,1	40,7	46,7	31,8	6,3	13,4	13,8	
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	71,3	28,7	68,5	29,3	9,7	21,4	14,3	
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	63,5	38,9	59,1	32,8	16,3	28,9	19,7	
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	61,2	29,5	52,6	25,9	14,4	21,7	13,9	
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	(87)	121	57,9	36,1	49,9	26,8	2,1	16,0	4,8	
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	58,5	32,2	51,6	38,1	8,9	20,1	9,2	
Nahrungs- und Genuß- mittelgewerbe	(86)	87	60,0	33,0	56,1	29,1	4,4	7,4	6,9	
Baugewerbe	(227)	260	53,5	22,5	50,3	28,4	9,8	17,8	10,6	
Handel	(146)	264	58,6	34,2	53,8	32,5	16,6	20,4	16,4	
Verkehr, Nachrich- tenübermittlung	(160)	44	63,7	40,2	57,3	37,3	15,5	27,7	16,9	
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	71,7	58,7	61,9	34,8	19,8	23,2	32,1	
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	37,5	23,0	34,5	21,0	8,5	9,6	11,0	
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1622	58,3	32,9	52,9	30,2	11,4	18,9	13,5	

## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

Tabelle B-6. Frage: Auf welcher hierarchischen Ebene rangiert die Leitung des Personal/Sozialwesens?

Branchen	Betriebe unw. gewichtet		Führungs- spitze (z.B. Vor- stand)	Obere Füh- rungsebene (z.B. Haupt- abt.-leit.)	Mittl. Füh- rungsebene (z.B. Abt.- leiter)	anderes (einschl. K.A.)	Insgesamt
Energie, Wasserversorgung, Bergbau	(90)	18	42,9	25,0	20,8	11,3	100,0
Chemie, Mineralölverarbeitung	(81)	34	32,4	39,0	14,1	14,5	100,0
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	45,6	26,9	17,7	9,8	100,0
Steine/Erden, Feinkeramik, Glasgewerbe	(66)	51	44,4	25,1	15,6	14,9	100,0
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	46,6	25,3	16,7	11,4	100,0
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	44,3	39,3	11,8	4,6	100,0
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	43,7	27,1	23,4	5,8	100,0
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	(87)	121	61,7	26,0	9,5	2,8	100,0
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	43,0	29,5	9,1	18,4	100,0
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	(86)	87	50,9	18,6	17,9	12,6	100,0
Baugewerbe	(227)	260	53,5	16,8	17,5	12,2	100,0
Handel	(146)	264	51,3	25,7	16,3	6,7	100,0
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	(160)	44	50,7	27,4	16,8	5,1	100,0
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	47,1	35,4	15,1	2,4	100,0
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	56,3	26,3	8,1	9,3	100,0
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Beschäftigte)		1622	49,4	26,6	14,9	9,1	100,0



## B. Indikatoren zur Personalplanung nach Branchen

Tabelle B-7. Frage: Gibt es ein Gremium, das sich speziell mit Personalplanungsfragen befaßt (Personalplanungsausschuß)?

Branchen	Betriebe ungew. gewichtet			Personalplanungsausschuß vorhanden?				
				ja, ohne Beteilg. d.Betr.- Rats	ja, mit pa- ritätischer Beteiligung des BR	ja, mit sonst.Be- teilig. des BR	nein, nicht vorhanden (einschl. K.A.)	Insges- amt
Energie, Wasserver- sorgung, Bergbau	(90)	18	‰	5,5	2,8	16,5	75,2	100,0
Chemie, Mineralöl- verarbeitung	(81)	34	‰	7,1	0,0	10,9	82,0	100,0
Kunststoff, Gummi, Asbestverarbeitung	(94)	33	‰	6,6	4,3	22,2	66,9	100,0
Steine/Erden, Fein- keramik, Glasgewerbe	(66)	51	‰	2,7	0,8	9,6	86,9	100,0
Metallerzeugung und -bearbeitung	(81)	53	‰	5,9	4,8	14,1	75,2	100,0
Stahl-, Maschinen-, Fahrzeugbau	(103)	184	‰	6,2	5,2	14,4	74,2	100,0
Elektrotechnik, Feinmechanik	(100)	149	‰	3,0	0,7	12,2	84,1	100,0
Holz-, Papier- und Druckgewerbe	(87)	121	‰	0,4	2,1	15,9	81,6	100,0
Leder-, Textil, Bekleidungsgewerbe	(94)	152	‰	6,6	3,9	13,6	75,9	100,0
Nahrungs- und Genuß- mittelgewerbe	(86)	87	‰	7,2	0,0	20,6	72,2	100,0
Baugewerbe	(227)	260	‰	3,5	2,7	12,4	81,4	100,0
Handel	(146)	264	‰	10,1	1,9	14,7	73,3	100,0
Verkehr, Nachrich- tenübermittlung	(160)	44	‰	5,2	2,9	17,1	74,8	100,0
Kreditinstitute, Versicherungen	(111)	50	‰	12,2	1,2	12,1	74,5	100,0
Dienstleistungen, freie Berufe	(93)	120	‰	4,5	3,7	20,4	71,4	100,0
Gesamt gewichtet (50 u. mehr Be- schäftigte)		1622	‰	5,5	2,7	14,4	77,4	100,0



## Zu den Arbeiten des Herausgebers

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig vieldiskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen auf diese Probleme Bezug.

Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive miteinbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die "Unmittelbarkeit" des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten. Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien "spätkapitalistischer Gesellschaften", in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungs-

tendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.

Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich - auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs - konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als "unmittelbares" Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien

von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.

(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt. Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich - wenn auch in unterschiedlicher Weise - als je spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen.

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchner Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte.

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.  
MÜNCHEN

# Neuerscheinungen des ISF 1975 - 1978

---

## Reihe: Arbeiten des ISF München

Lutz, B., Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975

Düll, K., Industriesoziologie in Frankreich - Eine historische Analyse zu den Themen Technik, Industriearbeit, Arbeiterklasse, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975

Lutz, B., Kammerer, G., Das Ende des graduierten Ingenieurs? - Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975

Binkelman, P., Böhle, F., Schneller, I., Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht - Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975

Asendorf-Krings, I., Drexel, I., Kammerer, G., Lutz, B., Nuber, Ch., Reform ohne Ziel? - Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen - Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt/Köln 1975

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, Hrsg., Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I - Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit, Aspekte Verlag, Frankfurt, 1976

Schultz-Wild, R., u.a., Personalpolitik in der Absatzkrise - Strategien und Maßnahmen betrieblicher Problembewältigung (Arbeitstitel), Campus Verlag, Frankfurt, Frühjahr 1978

Marquardt, R., Sonderschule - und was dann? - Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf, Campus Verlag, Frankfurt, Frühjahr 1978

Sengenberger, W., Der gespaltene Arbeitsmarkt - Ein Reader zur Theorie der Arbeitsmarktsegmentation, Campus Verlag, Frankfurt, Frühjahr 1978

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung,  
München, Hrsg., Betrieb - Arbeitsmarkt - Quali-  
fikation II, Campus Verlag, Frankfurt, Frühjahr  
1978

Reihe: Forschungsberichte aus dem ISF München

Maase, M., Sengenberger, W., Weltz, F., Weiterbil-  
dung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? - Eine  
Studie über Arbeitnehmerinteressen und betrieb-  
liche Sozialpolitik, Europäische Verlagsanstalt,  
Köln/München 1975

Binkelmann, P., Schneller, I., Berufsbildungsreform  
in der betrieblichen Praxis - Eine empirische Un-  
tersuchung zur Wirksamkeit öffentlich-normativer  
Regelungen bei der Steuerung betrieblichen Han-  
delns, Aspekte Verlag, Frankfurt/München 1975

Sengenberger, W., Arbeitsmarktstruktur - Ansätze  
zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts,  
Aspekte Verlag, Frankfurt/München 1975

Düll, K., Sauer, D., Schneller, I., Altmann, N.,  
Öffentliche Dienstleistungen und technischer  
Fortschritt - Eine Untersuchung der gesellschaft-  
lichen Bedingungen und Auswirkungen von technisch-  
organisatorischen Veränderungen in der Deutschen  
Bundespost, 2 Bde., Aspekte Verlag, Frankfurt/  
München 1976

Drexel, I., Nuber, Ch., v. Behr, M., Zwischen An-  
lernung und Ausbildung - Qualifizierung von  
Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmer-  
interessen, Aspekte Verlag, Frankfurt/München  
1976

Lutz B. unter Mitwirkung von Schultz-Wild, R.,  
v. Behr, M., Personalplanung in der gewerbli-  
chen Wirtschaft der Bundesrepublik, Ergebnisse  
der Betriebserhebung 1975 - Bd. I, Campus Ver-  
lag, Frankfurt/München 1977